

Saara Takkinen

# Code of Conduct HELBUSille

Aidoista arvoista kantavaan kulttuuriin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko	Saara Takkinen Code of Conduct HELBUSille. Aidoista arvoista kantavaan kulttuuriin
Sivumäärä Aika	40 sivua + 4 liitettä Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa uuden korkeakoulun HELBUS Helsinki School of Businessin kulttuuria luomalla yhteisiin arvoihin pohjaava eettinen ohje. Tarkoituksena oli koota HELBUSin arvot helposti lähestyttävään muotoon ja jalkauttaa arvot yhteisen Code of Conductin avulla.</p> <p>Eettinen ohjeistus toteutettiin yhteistyössä HELBUSin henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa. HELBUSin arvoista keskusteltiin yhdessä ja pohdittiin millaisia haaveita HELBUSilaisuuteen ja koulussa opiskeluun tai työskentelyyn liittyy. Toteutuksessa tukeuduttiin teoriaan, jossa tarkasteltiin mm. arvoja yhteisössä, arvojen paikkaa strategiassa sekä yrityskulttuurin käsitettä. Toteutuksessa hyödynnettiin myös teoriassa esiteltyjä verkkokirjoittamisen periaatteita ja kohderyhmän tarkastelua ennakoon.</p> <p>Monilla yrityksillä ja oppilaitoksilla on omat eettiset ohjeistuksensa vaihtelevissa muodoissa. Koska HELBUS on vasta rakentamassa perustuksiaan, HELBUS Conductin kaltaiselle dokumentille koettiin tarvetta. HELBUS Conduct tehtiin vahvistamaan oppilaitoksen kulttuuria. HELBUS Conductia tullaan hyödyntämään sekä oppilaitoksen sisällä että ulkoisesti. Yksityisenä ja nuorena korkeakouluna HELBUS haluaa vastata työelämän vaatimuksiin kouluttamalla nuoria tämän päivän taitoja ja arvoja mukaillen.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena HELBUS sai yksilöllisen eettisen ohjeen ja suunnitelman ohjeen käytölle. HELBUS Conductissa kuuluu sekä henkilökunnan että opiskelijoiden ääni. Eettisen ohjeen avulla yhteisten arvojen jalkautus jatkuu myös luomisprosessin jälkeen.</p>	
Avainsanat	arvot, arvojen jalkauttaminen, yrityskulttuuri, eettinen ohje, Code of Conduct

Author Title	Saara Takkinen Code of Conduct for HELBUS Building a culture from genuine values
Number of Pages Date	40 pages + 4 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to strengthen the culture of HELBUS Helsinki School of Business by creating an ethical guide based on shared values. The aim was to gather all the values into a simple form, a Code of Conduct. The Code of Conduct was created for implementing the values of HELBUS.</p> <p>Many companies and educational institutions have their own ethical guides in various forms. As HELBUS is just starting their operation, a need for the HELBUS Code of Conduct was apparent. It is expected that the HELBUS Code of Conduct will have both internal and external applications. With the help of the Code of Conduct, HELBUS aims to provide an education that will prepare the young for today's working conditions and demands.</p> <p>The ethical guide was executed in collaboration with the HELBUS staff and students. There were discussions about HELBUS values and reflections about dreams in relation to studying or working and being a part of HELBUS. Amongst other things, values in community, values in strategy and corporate culture were included in the theory. Principles for web-writing and inspection of the target group were also presented in the theory.</p> <p>The end product of this thesis was an ethical guide for HELBUS. A side product was an application plan for the guide. In the HELBUS Code of Conduct one will see the influence of the HELBUS staff and students. Implementing the HELBUS values can easily continue with the help of this ethical guide.</p>	
Keywords	values, implementing values, corporate culture, ethical guide, Code of Conduct

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	HELBUS Helsinki School of Business	1
1.3	Työn tavoite	3
1.4	Käsitteitä	4
1.5	Työmuoto ja toimintasuunnitelma	5
2	Eettisen ohjeistuksen luominen yhteisölle	6
2.1	Strategisen ajattelun merkitys yhteisölle	6
2.1.1	Yhteinen päämäärä	6
2.1.2	Arvot strategiatyössä	7
2.1.3	Eettinen ohjeistus osana strategiaa	9
2.2	Yhteisön kulttuuri	10
2.2.1	Miksi kulttuurilla on merkitystä?	10
2.2.2	Mitä kulttuuri on?	11
2.2.3	Miten kulttuuri ja arvot liittyvät toisiinsa?	13
2.3	Eettisten ohjeiden toteutuksia	13
2.3.1	Harvard Business School – MBA's Oath	13
2.3.2	Metropolian koodi	16
2.3.3	Yahoon Code of Ethics	18
2.3.4	Säännöt ja ohjeistukset Aalto-yliopistossa	19
2.3.5	Geof Mooren eettisten normien hallinta korkeakoulutuksessa	20
2.4	Onnistuminen jalkautuksessa	21
2.4.1	Kohderyhmän tunteminen	21
2.4.2	Trendien tunteminen	23
2.4.3	Sitouttaminen	25
2.5	Onnistuminen viestinnässä	25
2.5.1	Uusi asenne sääntöjen viestintään	25
2.5.2	Mallia web-suunnittelusta	26
2.5.3	Teknisiä ohjeita	27
3	Toteutus ja tuotoksen esittely	29
3.1	HELBUS Conductille asetetut vaatimukset	29
3.2	Kohderyhmäanalyysi	30
3.3	Työvaiheet	32
3.4	HELBUS Conductin esittely	34

3.5	HELBUS Conductin arviointi	34
3.6	HELBUS Conductin sitominen kulttuuriin	35
4	Johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä	36
4.1	Tavotteiden saavuttaminen ja teorian hyödyntäminen	36
4.2	Jatkotoimenpiteet	37
	Lähteet	39

#### Liitteet

Liite 1. HELBUS Conduct

Liite 2. HELBUS Conductin käyttöopas

Liite 3. Kari Jääskeläisen haastattelun kysymykset

Liite 4. Kysely opiskelijoille

# 1 Johdanto

## 1.1 Lähtökohdat

Opinnäytetyöni aihe on *Code of Conduct HELBUSille. Aidoista arvoista kantavaan kulttuuriin*. Olen tehnyt opinnäytetyöni HELBUS Helsinki School of Businessille ilman varsinaista toimeksiantoa. HELBUS Helsinki School of Business on vasta toimintansa aloittanut yksityinen kauppakorkeakoulu.

Tuoreena yrityksenä HELBUS vasta rakentaa monia käytäntöjään ja odottaa niiden muodostumista. Strategiatyö ja markkinointi ovat olennainen osa nuoren korkeakoulun henkilöstön arkea. HELBUS Conductin, eettisen ohjeistuksen, suunnittelu on osa HELBUSin työkalupakin kokoamista. HELBUS Conductin on tarkoitus toimia työkaluna uusien opiskelijoiden perehdyttämisessä. Huolellisesti suunniteltu kokonaisuus tuo HELBUSin toimintatavat helpolla ja hausalla tavalla kaikkien luettavaksi.

HELBUS on kansainvälinen kauppakorkeakoulu. Koululla on nykyisten verkostojensa lisäksi luotavanaan vielä monia yhteistyösopimuksia Suomeen ja maailmalle. HELBUS Conduct toimii myös näissä yhteyksissä työkaluna HELBUSiin tutustumisen apuna. Yhteistyöyliopistot ja opiskelupaikkaa etsivät nuoret haluavat tietoa uudesta koulusta, eivätkä numerot aina kerro kaikkea. HELBUS Conduct on konkreettinen osa HELBUSin kulttuuria.

## 1.2 HELBUS Helsinki School of Business

HELBUS Helsinki School of Business on uusi suomalainen kauppakorkeakoulu. HELBUSin on perustanut Helsingin kauppakorkeakoulun entinen rehtori Veikko Jääskeläinen ja hänen poikansa Kari Jääskeläinen. Veikko Jääskeläinen toimii HELBUSin akateemisena dekaanina ja Kari Jääskeläinen on koulun johtaja. Veikko Jääskeläinen tunnetaan uransa aikana perustamistaan ohjelmista Suomessa ja Aasiassa. Hän perusti neljä yliopisto-tasoista ohjelmaa Suomeen, Etelä-Koreaan ja Singaporeen. Muun muassa Veikko Jääskeläisen perustamaan nykyisen Aalto-yliopiston Mikkelin ohjelmaan on tänä päivänä yli 800 hakijaa vuosittain. (The HELBUS Story. 2013.)

HELBUS aloitti toimintansa Helsingissä syksyllä 2012 missionaan tarjota nuorille polku kansainväliselle uralle. Yrityksen toiminta juurtuu historiansa 2000-luvun alkuun. Kymmenen vuotta sitten yritys toimi Academy Access -nimellä ja tarjosi kauppatieteen vaihto-opintoja Malesiassa, Kuala Lumpurissa. Ohjelmaan osallistui yli 500 opiskelijaa 40 yliopistosta ympäri Eurooppaa. Academy Accessin aikana luotiin vahvat verkostot Aasiaan. (The HELBUS Story. 2013.)

Isän ja pojan päätös perustaa yksityinen kauppakorkeakoulu Suomeen oli rohkea, sillä Suomen valtio ei tunnusta suomalaisia yksityisiä korkeakouluja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei HELBUS ole mukana yhteishaussa eivätkä HELBUSin opiskelijat ole vielä oikeutettuja valtion opintotukeen. Toisaalta valtio ei myöskään kiellä yksityisiä korkeakouluja, mutta asettaa suhtautumisellaan haasteita alan yrittäjille. Suomessa on kuitenkin kysyntää kauppatieteiden koulutukselle. Valtion kauppakorkeisiin pääsee vuosittain ainoastaan 7 - 10 % hakijoista, jolloin 90 % hakijoista jää ilman toivomaansa opiskelupaikkaa. HELBUS vastaa tahollansa kysyntään ja tarjoaa kansainvälisen vaihtoehdon kiinnostuneille. (The HELBUS Story. 2013.)

Butik-vaihtoehtona Suomen korkeakoulutuksen kentällä HELBUS poikkeaa tarjonnasta myös koulutuksensa sisällöllä. HELBUSissa opiskellaan kahden viikon moduuleissa vaihtuvan professorin johdolla. Professorit tulevat yhdeksästä eri maasta ja näin takaavat kansainvälisen opetuksen. Lyhyissä moduuleissa opiskelu on näyttänyt hyvät puolensa aiemmin Mikkelin ohjelmassa. On huomattu, että opiskelijoiden keskittyminen ja motivaatio säilyvät paremmin tässä vilkkaassa opiskelurytmissä verrattuna perinteiseen pitkäjänteiseen opiskeluun.

HELBUSin professoreista noin 90 % on koulutukseltaan tohtoritasoisia. Arvostetuissa yliopistoissa opettavat professorit johdattavat opiskelijat ajattelemaan globaalisti. Monilla professoreilla on aasialainen tausta, ja he tuovat näin näkökulmaa myös maailman kasvukeskuksesta ja sen kulttuureista. Työelämä vaatii usein sujuvaa englannin kielen taitoa. HELBUSissa opiskelijat saavat varmuuden käyttää kieltä päivittäin, kun englanti on kielenä kaikilla kursseilla. (Miksi HELBUSiin? 2013.)

HELBUSin kurssitarjonta vastaa myös osaltaan nykypäivän haasteisiin. Opiskelijoille tarjotaan Life & Career Planning kurssi ja ohjausta opinnoissa. Kurssitarjottimelta löytyy mm. useita hallinnon kursseja, yrittäjyyden kurssi sekä mahdollisuus tutustua mainontaan erilaisissa verkkoympäristöissä. HELBUS näkee ammattiin kouluttautuminen

eräänlaisena siirtymisprosessina ja haluaa tarjota opiskelijoilleen eväät, joilla menestyy 2000-luvun maailmassa. Koska HELBUS on vielä pieni korkeakoulu, se hyödyntää mahdollisuutensa muuttua ja kasvaa työelämän sekä tulevaisuuden vaatimusten mitaiseksi olemalla avoin uudelle kysynnälle koulutuksen kentällä.

### 1.3 Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda HELBUSille helposti ymmärrettävä ja lähestyttävä eettinen ohjeistus nimeltään HELBUS Conduct. HELBUS Conductia tulee voida käyttää uusien opiskelijoiden perehdyttämiseen HELBUSin kulttuuriin ja tapoihin. Eettinen ohjeistus tulee ladattavaksi HELBUSin verkkosivuille ja näin kaikkien kiinnostuneiden nähtäville.

Opinnäytetyöni otsikko *HELBUS Conduct. Aidoista arvoista kantavaan kulttuuriin* kertoo työni toisen tärkeän tavoitteen. Tarkoitus on istuttaa yhdessä rakennettu HELBUS Conduct osaksi kulttuuria, niin että se näkyy osana arkea. Teen dokumentin käytölle suunnitelman, jolloin se saadaan jatkuvaksi osaksi HELBUSin arkea ja uusien opiskelijoiden perehdytystä. Kirjoitustyylini on kysyvä: pyrin herättämään tällä mahdollisimman paljon ajatuksia. Arvojen pohtiminen vaatii mietiskelyä.

Tavoitteeni tarkentuivat tutustuttuani muiden koulujen ja yritysten eettisiin ohjeisiin. Metropolian opiskelijana inspiroiduin myös oman kouluni toteutuksesta. Haasteena on luoda vetoava ja helposti ymmärrettävä eettinen ohje uudelle korkeakoululle. Miten HELBUS Conduct jalkautetaan ja saadaan osaksi kulttuuria, niin että sen käyttö on jatkuvaa ja siitä saadaan suurin hyöty?

Yhtenä opinnäytetyön arvioinnin kriteerinä on aiheen uutuusarvo. Työn tulisi olla ajankohtainen ja tuoda uutta tietoa sidosryhmille. Kootessani ohjeita eettisen ohjeen kirjoittajalle, esittelen web-kirjoittamisen periaatteita. Tavoitteenani on poikkeuksellisesti soveltaa internetin maailmasta nuoreen kohderyhmään vetoavia kirjoittamisen keinoja eettisen ohjeen kirjoittamisen avuksi.



## 1.4 Käsitteitä

*Code of Conduct* on yhteisölle tehty eettinen käyttäytymisohjeistus, joka heijastaa yhteisön arvoja. Jos hakee hakukoneesta englanniksi näitä ohjeistuksia, mitä luultavimmin törmää myös toiseen paljon käytettyyn nimeen ”Code of Ethics”. Nämä ohjeistukset pitävät sisällään melko lailla samoja asioita. Sisällön luonne riippuu täysin kirjoittajasta ja tavoitteista. Ohjeistus voi painottaa vaikka arvoja, yhteisön perinteitä tai sääntöjä ja niiden rikkomusten seurauksia.

Tämä yhteisö, jonka arvoja ohjeistus heijastaa, voi olla esimerkiksi yritys, järjestö tai oppilaitos. Käytän opinnäytetyössäni sanaa yhteisö, koska suurin osa käyttämästäni strategiatyötä koskevasta kirjallisuudesta käsittelee yritysmaailmaa. Koska opinnäytetyöni koskee korkeakoulua, päätin käyttää kirjoittaessani neutraalia termiä. Puhuessani yhteisöstä, vältyn puhumasta ainoastaan koulutus- tai yritysmaailmasta ja opinnäytetyöni yleistettävyyssä toimii paremmin.

*Arvot* ovat asioita, joita ihminen pitää arvokkaina. Marja-Liisa Manka vertaa arvoja kompassiin. Arvot auttavat valintojen tekemisessä ja ne antavat perusteita puolesta tai vastaan. (Manka 2006, 84.) Kehusmaa kuvaa arvoja vielä tarkemmin. Hänen sanojaan mukaillen arvot peilaavat ihmisen käsityksiä hyvästä elämästä ja kertovat, mikä on tavoittelemisen arvoista (Kehusmaa 2010, 86). Asialla on meille arvoa, jos kunnioitamme, hyväksymme tai suosimme sitä. Arvot liittyvät kiinnostuksen, intohimon, velvollisuuden ja tarpeiden kohteisiimme. Arvojen moninaisuuden vuoksi niitä on haastavaa määrittää, varsinkin jos yhteisö, joka haluaa määrittää yhteiset arvot, koostuu useista kulttuureista tulevista ihmisistä. (Hatcher 2002, 33.)

*Strategian* selittämiseen on tarjolla monia vaihtoehtoja. Kirjassaan ”Strategiatyö, Organisaation voimanlähde” Kirsti Kehusmaa esittelee myös useita teorioita. Pyrin opinnäytetyössäni helppoon ymmärrettävyyteen ja siksi miellyin eniten Kehusmaan esipuheessaan esittämään tarinaan matkan järjestämisestä. Tarina kertoo retkiryhmästä, jonka toteuttamalla vaelluksella tulee monia mutkia matkaan. Myöhemmin Kehusmaa poimii tarinasta kohdat, joihin matkanjärjestäjät olisivat voineet varautua etukäteen tai joissa olisi voinut toimia toisin. Tarina tiivistää suunnittelun, ennakkoinnin ja tavoitteiden merkityksen määränpään saavuttamiseksi ja liittää tarinan opetukset työelämäään. (Kehusmaa 2010, 10.)

Strategia ei ole suomensukuinen sana, jolloin se saattaa kalskahtaa korvaan jopa kapulakielisenä. Strategia-sanalla on pitkät juuret, ja sana voikin olla helpompi ymmärtää, jos pohditaan missä muualla sitä on käytetty. Muun muassa jo antiikin aikana on puhuttu strategiasta sodan käynnin yhteydessä, ”strategia on oppi siitä, kuinka sota voiteen” (Kehusmaa 2010, 17). Sota-yhteyteen viitaten, strategia on keinot päästä tavoitteeseen ja määritelmä on säilynyt muuttumattomana edelleen, huolimattaan siirtymisestäään yritys-elämään.

*Kulttuuria* voi tarkastella monesta näkökulmasta. Opinnäytetyössäni keskityn yrityskulttuurin käsitteeseen. Edgar H. Schein ei määritä yrityskulttuuria yhdellä lauseella, vaan kehottaa tutkimaan kulttuurin eri tasoja. Kulttuuri muodostuu ryhmän sisällä, kun ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. (Schein 1999, 28). Kulttuuri ilmenee tapoina, asenteina tai tietyn tyyppisenä käyttäytymisenä eri tilanteissa, muttei ole kokonaisuudessaan näin kevyesti määriteltävissä.

## 1.5 Työmuoto ja toimintasuunnitelma

Työni on toiminnallinen opinnäytetyö. Tarkoituksena on vahvistaa HELBUSin kulttuuria arvoihin pohjaten. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä pätevyys ilmaistaan osoittamalla tarkastellaanko ja mitataanko sitä ilmiötä, jota on sanottu mitattavan (Opinnäytetyöohje 2012, 15.). Toiminnallisen opinnäytetyön pätevyys on mitattava eri tavalla. Kun tutkimuskysymystä ja sen tutkimiseen käytettävää menetelmää ei ole, työn pätevyyttä on mahdotonta osoittaa samalla tavalla, kuin tutkimuksellisessa työssä. Toiminnallisen opinnäytetyön on vakuutettava perehtyneisyydellään ja toteutuksen perusteellisuuudella sekä huolellisuudella (Arviointikriteerit 2012). Toiminnallista opinnäytetyötä voi verrata CASE-tyyppiseen opiskeluun. Esitellään yksi tapaus yksityiskohtaisesti ja opitaan näin aiheesta uutta esimerkin välityksellä.

Työn konkreettinen tuotos on eettinen ohjeistus HELBUS Conduct ja sen käyttöopas. Työni alkaa taustojen tutkimisella sekä eettisten ohjeistusten erilaisiin toteutuksiin perehtymisellä. Varsinaisen HELBUS Conductin toteutan yhteistyössä HELBUSin toimitusjohtajan, muun henkilökunnan sekä opiskelijoiden kanssa. Toteutukseen kuuluu

- ohjeen sisällön määrittäminen (missio, arvot ja toimintatavat)
- yhteistyö opiskelijoiden kanssa sisällön määrittämiseksi (työpaja)

- kirjoitetun version suunnittelu
- toiminnallisen osuuden suunnittelu (ohjeen julkistus, istuttaminen opiskelijan perehdytykseen ja valmistumiseen)
- HELBUS Conductin julkistaminen.

## 2 Eettisen ohjeistuksen luominen yhteisölle

### 2.1 Strategisen ajattelun merkitys yhteisölle

Niin kuin aiemmin on kuvattu, strategia on keinot päästä määrättyyn tavoitteeseen: Miksi yhteisö sitten tarvitsee strategiaa? Eikö keinoja voi keksiä matkalla? Tätä kysymystä on mahdollisesti helpompi tarkastella asettamalla kysymys toisin: Miten toimii yritys, jolla ei ole strategiaa? Mitä ongelmia yritys saattaa kohdata strategian puuttessa?

#### 2.1.1 Yhteinen päämäärä

Kun yhteisön jäsenillä on työkalunaan selkeästi viestitty strategia, on helpompaa nähdä mihin ollaan menossa ja mikä on seuraava askel. Jokainen yhteisön jäsen, oli sitten yrityksen työntekijä tai opiskelija yliopistossa, miettii varmasti joskus ”mitä teen täällä?”. Arjen keskellä on helppo hukkoa päivittäisiin rutiineihin ja totuttuihin kaavoihin. Miksi neuvotteluissa pitää aina muistaa se toistuva kuvio? Miksi tenttisäännössä on tämä turhauttava osa? Hyvin jalkautetun strategian jälkeen yhteisön jäsen tietää, mitä tekee ja miksi.

Timo Santalainen kirjassaan Strateginen ajattelu (2008) tuo esiin muutamia strategisen ajattelun hyötyjä. Jos tarkastellaan hyötyjä, on myös helppoa kuvitella vaihtoehtoiskustannukset. Mitä seuraa strategisen ajattelun puutteesta? Esittelen alla kolme Santalaisen luetteloimaa hyötyä.

*Strategisen ajattelun kehittyessä valmius hyödyntää erilaisia, kuhunkin tilanteeseen soveltuvia ajatusmalleja ja strategiatyön välineitä paranee...*

*Strategisen ajattelun kautta vältetään liian nopea sitoutuminen, hätiköity päätöksenteko ja pinnalliset yksinkertaistukset. Strateginen ajattelu tuottaa määritelmän mukaan useita perusteltuja valinnan vaihtoehtoja...*

*Intuition ja hiljaisen tiedon sisältämä tunnevoima saadaan mukaan strategiaan valintoihin ja päätöksentekoon. (Santalainen 2008, 356.)*

Santalainen korostaa strategisen ajattelun merkitystä, kun valitaan tilanteeseen sopivaa ajatusmallia. Aiemmin esittämiini pohdiskeleviin kysymyksiin viitaten, yrityksen strategian tuntevan työntekijän vastaus voisi olla, ”Toistan aina sovitun kuvion neuvotteluissa, koska se herättää luottamusta ja tukee tavoitettamme olla Suomen luotettavin kauppakumppani”.

Neuvotteluissa voi myös tulla tilanteita, joissa tunteet nousevat esiin. Mitä jos vastapuoli hermostuu tai lähtee houkuttelemaan panoksilla, joilla ei ole varaa pelata? Santalaisen toisena mainittu hyöty tiivistää strategian arvon päätöksenteon hetkellä. On helpompaa toimia haastavissa tilanteissa, kun yhteinen toimintatapa, arvot ja päämäärä ovat tukemassa päätöstä.

Kun yhteisöllä on yhteinen päämäärä, työn tekemisellä on merkitys. Bonnier Publicationsin toimitusjohtaja Marjaana Toiminen puhuu kokemuksesta kertoessaan merkittävyyden tunteen arvosta. Toiminen tietää, ettei työntekijä voi kokea työtään merkitykselliseksi, ellei tiedä miksi sitä tekee ja ellei hän usko siihen syhyyn. (Rossi 2012, 88.)

### 2.1.2 Arvot strategiatyössä

Yhteisten arvojen pohtiminen on oleellinen osa strategiatyötä. Jotta välttyään lakonisesta arvojen listaamisesta, on otettava näiden pehmojuttujen miettiminen tosissaan. Arvotyö tuo mukanaan haasteita, mutta parhaimmillaan arvot auttavat valintojen tekemisessä. Usein strategia- ja arvotyö jää yksin johdon vastuulle ja tuloksena syntyneestä korkealentoisesta maalailusta kysytään konkreettisuutta ja käytäntöä. Asta Rossia mukaillen, oman yhteisön arvojen tunnistamisessa auttaa, kun niitä tutkitaan työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta. Tästä näkökulmasta voi valita elementit, joita haluaa vahvistaa. Kun arvot pohjaavat olemassa oleville vahvuuksille, ne ovat helpommin omaksuttavissa. Rossi vertaa myös osuvasti, ”Kilpikonnasta ei tule kilpajuoksijaa, mutta sukellushommissa se on kovin kätevä.” (Rossi 2012, 34.)

Paras tapa luoda yrityksen arvot on tehdä ne yhdessä. Kun arvot työstetään yhdessä, sivutuotteena saa ymmärrystä, keskustelua ja yhteistä tulkintaa. On helppoa sitoutua johonkin, mistä on yhtä mieltä. (Manka 2006, 84.) Ennen kaikkea onhan kyse asioista, jotka ovat kantajalleen arvokkaita. Accenturen toimitusjohtaja Frank Korsström tiivistää, arvotyössä ja kulttuurin kehittämisessä ”Kyse on vahvuuksien vahvistamisesta.” (Rossi 2012, 34.)

Arvojen yhdessä kokoamisella vältetään myös ruokkimasta työpaikan kyynikkoja. On tärkeää muistaa, että meitä on moneksi, eivätkä kaikki innostu samoista asioista. Ruben Stillerin *Negatiivisesti Sinun* blogikirjoitus avarsi yhden kriittisen työntekijän ajatusmaailmaa. Mikä voi olla pahin reaktio iloisen keltaiseen arvopamflettiin? Mitä voi tehdä ennakkoon niittääkseen puheet ”organisaation uuskielisestä paskapuheesta, lapsellisista iskulauseista ja asennepoliisikonsulttien hölynpölystä”? 23 päivää blogikirjoituksen julkaisun jälkeen, sitä on suositeltu Facebookissa 2133 kertaa. (Stiller 2013.) Lukumäärä ei pidä sisällään ihmisiä, jotka ovat jakaneet linkin blogista tai suositelleet kirjoitusta jossain muussa mediassa. Haaste asennepoliisikonsulteille: Kuinka rikkoa kriittisen kyynikon panssari tai välttyä viljelemästä lisää kyynisyyttä?

Arvotyön haasteet puhuttavat myös Kehusmaan kirjassa. Hän tuo esiin arvokeskustelun vaikeudet liittyen aiheen henkilökohtaisuuteen. Arvoista puhuminen vaatii avoimuutta ja keskustelijan on oltava kypsä ja rohkea. Vuorovaikutteinen keskustelu pitää sisällään myös palautteen antamisen kanssakeskustelijoille. Mitä tapahtuu, jos kyseenalaistaa toisen arvot? (Kehusmaa 2010, 88.) Näissä keskusteluissa sanavalinnoilla on todella merkitystä.

Monen yrityksen arvolistauksesta löytyy niin sanottuja tyypillisiä arvoja. Tyypillisiä arvoja ovat mm. rehellisyys, vastuullisuus ja uusimpana trendinä ekologisuus. On helppoa kannattaa edellä mainittuja arvoja syvällisen itsensä tutkiskelun sijaan. Kenellä riittää rohkeutta väittää, etteivät oman esimiehen arvot vastaa hänen käyttäytymistään? Todelliset arvot näyttäytyvät arjen teoissa ja sanoissa. (Kehusmaa 2010, 88.) Joskus työ-kaveri saattaa tunnistaa kollegan todelliset arvot jopa paremmin, kuin kollega itse. Arvopohdinta mittaa myös itsetuntemusta. (Kehusmaa 2010, 89.) Jollei arvot ja johtaminen tai yrityksen kulttuuri kohtaa, mitä siitä seuraa? Mahdollisesti Ruben-asenteet ja epäluottamus organisaatiota kohtaan kasvaa.

### 2.1.3 Eettinen ohjeistus osana strategiaa

Hyödyntääkseen eettisen ohjeistuksen, se on sidottava strategiaan. Strategia voi olla jaettu useisiin osiin ja mitä yksityiskohtaisemmin eettisen ohjeen rooli näissä osissa on mietitty, sitä suurempi hyöty ohjeesta saadaan. Yhteisöllä voi olla erikseen esimerkiksi johtamis-, markkinointi- ja asiakasstrategia. Näillä kaikilla suunnitelmilla on omat tavoitteensa ja siksi Code of Conductin roolikin on mietittävä jokaisen kohdalla erikseen.

Tim Hatcher kirjassaan *ethics and HRM* mainitsee tutkimuksen, jonka mukaan yritykset, joilla on kirjoitettu eettinen ohjeistus, menestyvät paremmin kuin yritykset ilman tällaista ohjeistusta. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka rohkaisevat eettiseen käyttäytymiseen, ovat terveitä, laatuorientoituneita ja toimivat rehellisesti. (Hatcher 2002, 94.) Ellei tahdo uskoa, että kirjoitetulla dokumentilla olisi suora vaikutus yhteisön hyvinvointiin ja menestykseen, voi ainakin pohtia miksi tutkimuksen mainitsema seuraus voisi olla mahdollinen. Yritys, jossa käytetään aikaa eettisen toiminnan kehittämiseen, ainakin tavoittelee hyviä asioita. Eikö se usein jo johda hyviin tuloksiin?

Hatcher on listannut kirjassaan eettisen ohjeen erilaisia toteutuksia tai tehtäviä. Kuvio 1 esittelee niistä osan. Eettinen ohjeistus voi palvella yrityksen sisäisiä tarkoituksia, ja se voi olla myös osana ulkoista viestintää. Ohjeistus voi toimia yhteisen kulttuurin ja käyttäytymisen tukena yhteisön sisällä. Se voi tarjota mielikuvia tai konkreettisia ohjeita erilaisiin tilanteisiin. Onnistuneesti jalkautettu ohjeistus voi edistää eettisen toiminnan asemaa itsestäänselvyytenä tai rohkaista yhteisön jäseniä toimimaan oikein eettisesti arveluttavissa tilanteissa.

Ulkoisessa viestinnässä eettinen ohjeistus kertoo tärkeitä asioita yhteisöstä. Järjestöt ja yritykset määritellään usein tuloksien perusteella: Mitä on saavutettu ja kuinka tehokkaasti? Arvot ja toimintatavat kertovat toisenlaista menestystarinaa: Meillä ollaan onnellisia ja hyvinvoivia, meillä ei rohkaista liioitteluun tai kerskumiseen. Eettinen ohjeistus liputtaa toimijan suhteutumisesta ammatilliseen ja rehelliseen käytökseen ja näin herättää luottamusta. (Hatcher 2002, 64.)



Kuvio 1. Eettisten ohjeiden käyttötapoja (Hatcher 2002, 64).

## 2.2 Yhteisön kulttuuri

Niin kuin opinnäytetyöni otsikko kertoo, aidoista arvoista kootun eettisen ohjeistuksen on tarkoitus vahvistaa kulttuuria. Ennen kuin asettaa edellä mainitun kaltaisen tavoitteen, on ymmärrettävä, mitä kulttuuri tarkoittaa. Kun puhutaan kulttuurista pienen tai vähän suuremmankin yhteisön sisällä, esittelen teoriaa yrityskulttuurista yleiseen kulttuuriin viittaavan teorian sijaan.

### 2.2.1 Miksi kulttuurilla on merkitystä?

Edgar H. Schein on kasvattanut tietämystään yrityskulttuureista toimimalla vierailevana konsulttina useissa yrityksissä. Hän esittää ”Yrityskulttuuri. Selviytymisopas” kirjansa johdannossa monia mielenkiintoisia yrityskulttuurien tulkintaan ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Hän neuvoo kirjoittamaan asioista, joihin suhtautuu intohimoisesti. Voimanlähteenä Scheinin yrityskulttuurista kirjoittamiseen toimii turhautuneisuus yleiseen ymmärryksen puutteeseen. Hän kysyy, miksi oletamme, että organisaatioiden kulttuurit ovat helpompia tulkita kuin eri maiden kulttuurit. Schein harmittelee kohtaavansa päivittäin puhetta, jossa organisaatiokulttuuria pidetään yrityksen yhtenä työvälineenä. Kun johtajat ilmoittavat tarvitsevansa yritykseen jonkin ”uuden kulttuurin”, Schein kysyy;

”Voisitko kuvitella sanovasi, että Yhdysvallat tai Ranska tarvitsee uuden kulttuurin?”. (Schein 1999, 8.) Schein ohjaa tarkastelemaan kulttuuria rohkesti ja syvällisesti.

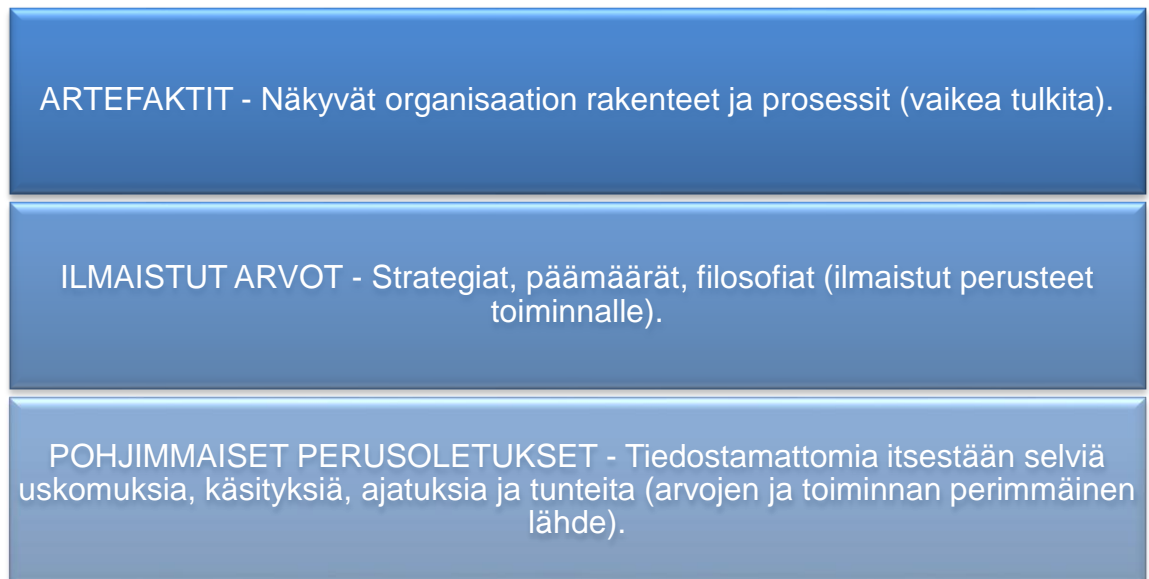
Yksi kulttuurin ymmärtämisen suurimpia esteitä on sen liika yksinkertaistaminen. On houkuttelevaa, ja jollain tasolla jopa perusteltua, tiivistää kulttuuria yhteisössä sanomalla, että kulttuuri on ”tapa, jolla täällä toimitaan”, ”meidän riitit ja rituaalit”, ”meillä vallitseva ilmapiiri”, ”yhteiset arvot” jne. Edellä mainitut asiat kyllä ilmentävät kulttuuria, mutta ne eivät edusta sitä tasolla, jolla kulttuurilla on merkitystä. (Schein 1999, 30.) Kulttuuria on syytä yrittää ymmärtää, koska se on vahva ja usein tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät käyttäytymistämme, käsitystapojamme, ajatusmallejamme ja arvojamme sekä yksilöinä että ryhmässä (Schein 1999, 29).

### 2.2.2 Mitä kulttuuri on?

Kulttuuri alkaa muodostua, kun ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Kulttuureja voi muodostua ihan pientenkin ryhmien kesken, kuten perheissä, ystäväporukoissa tai tiimeissä. Useimmin kulttuureihin kiinnittää huomiota vasta, kun ne jakaa suurempi ryhmä, kuten maa, organisaatio tai ammattiryhmä. Yksilönä olemme monikulttuurisia olentoja ja siksi kykeneväisiä osoittamaan erilaista kulttuurista käytöstä tilanteesta riippuen. (Schein 1999, 28.)

Ymmärtääkseen mitä kulttuuri on, on osattava nähdä sen eri tasot. Schein on listannut kulttuurin kolme tasoa kuviossa 2.





Kuvio 2. Kulttuurin tasot (Schein 1999, 30).

Artefaktit ovat kulttuurin ensimmäinen taso (Kuvio 2). Artefaktit ovat helppoja havaita, mutta vaikeita tulkita. Havaitsemisen tekee helpoksi se, että ensimmäisen tason kulttuurin voi nähdä yhteisten tilojen sisustuksesta, yleisestä tunnelmasta ja ihmisten käyttäytymisestä sinua ja toisiaan kohtaan. Vaikea tulkittavuus astuu esiin, kun pitäisi pohdita miksi asiat ovat niin kuin olet niiden havainnut olevan. (Schein 1999, 31.)

Ilmaistut arvot vievät kulttuurin tarkastelijan toiselle tasolle (kuvio 2). Kulttuurin toisella tasolla selviää enemmän, kun tutustuu yhteisön pohtimiin päämääriin ja filosofiohin. Perehdytyksessä kokelaalle saatetaan esitellä yrityksen arvoja, joiden pitäisi vastata aiemmin artefakteja pohdittaessa esitettyyn kysymykseen ”miksi?”. Ilmaistut arvot eivät kuitenkaan ole välttämättä luotettavia. Mitä jos arvot ovat kiillotettuja ja koreita sanoja siitä, mitä tahdottaisi olla, muttei olla todellisuudessa? Jos arvojen ja käyttäytymisen välillä ilmenee ristiriitoja, silloin ajattelun ja käsitysten syvempi taso (pohjimmaiset perusoletukset kuvio 2) ohjaa näkyvää käyttäytymistä (Schein 1999, 34).

Pohjimmaiset perusoletukset (kuvio 2) lopulta ohjaavat yhteisön ajattelua ja käyttäytymistä. Haasteena on ymmärtää mitä ne ovat. Pohjimmaiset perusoletukset saattavat olla tiedostamattomia ja syvälle hautautuneita vuosien varrella. Kaivaakseen keskeiset arvot esiin, on palattava yhteisön syntymisen alkulähteille: Milloin, miksi ja kenen toimesta kaikki sai alkunsa? (Schein 1999, 34.) Kun näihin kysymyksiin löytää vastauksen, voi olla helpompaa kiillottaa missio: Mitä varten me olemme tässä ja mikä meistä tekee hyviä yhdessä?

### 2.2.3 Miten kulttuuri ja arvot liittyvät toisiinsa?

Aiemmin luvussa 2.2.1 viittasin Scheinin varoitukseen, miten kulttuuria ei sovi määritellä liian yksioikoisesti. Mainitsemani kulttuuria ilmentävät ”tavat, joilla täällä toimitaan” ja ”meidän riitit ja rituaalit” ym. ovat kuitenkin olennaisia kulttuurin osia. Määritellessäni arvon käsitteenä viittasin Hatcheriin, joka sanoi arvojen olevan jotain, mitä suosimme tai kunnioitamme. Näin arvot ja kulttuuri nivoutuvat yhteen. Jos yhteisön riitit ilmentävät kulttuuria, ne kertovat myös arvoista: Mitä halutaan juhlistaa? Kun on päätetty antaa jollekin erityistä arvoa juhlan merkeissä, se kertoo yhteisestä arvostuksesta asiaa kohtaan. Myös toimintatavat kertovat toimijan arvoista. Kun toimintatavat ovat yhteiset useammalla, kuin yhdellä, niitä voidaan jo kutsua osaksi kulttuuria.

## 2.3 Eettisten ohjeiden toteutuksia

Esitellessäni tässä luvussa erilaisia eettisten ohjeiden toteutuksia, käytän jokaisen kohdalla samaa rakennetta. Esittelyn alussa kerron taustoista, millainen ratkaisu toteutuksen suhteen on tehty ja mitä ohje pitää sisällään. Esittely päättyy esimerkin hyötyjen ja haittojen pohdintaan.

### 2.3.1 Harvard Business School – MBA’s Oath

Yhdysvaltalaisen Ivy League yliopiston, Harvard Universityn, alakoulu Harvard Business School on valinnut perin amerikkalaisen lähestymistavan eettisten ohjeidensa perille viemiseksi. Harvard Business School:n johdossa on dekaani Nitin Noharia, joka kirjoitti yhdessä kollegansa Rakesh Kuranan kanssa ”It’s Time to Make Management a True Profession” artikkelin Harvard Business Review lehteen. Noharia ja Kurana kirjoittivat johtamisen (management) tekemisestä ammatiksi ja esittivät samalla ajatuksen valasta kauppatieteiden maistereille. Vala on verrattavissa lääkäreiden ammattiin astuessaan vannomaan Hippokrateen valaan. (About the Oath. 2013.)

Ryhmä Harvard Business Schoolin opiskelijoita otti pian projektin omakseen ja markkinoi valaa myös oman yliopistonsa ulkopuolella (About the Oath. 2013). Vuonna 2010 he julkaisivat kirjan *“The MBA Oath: Setting a Higher Standard for Business Leaders”*. Kirja esittelee, miksi vala on tarpeen nykypäivän like-elämään astuville kauppatieteiden

maistereille, ja jalkautusohjeita yliopistoille, jotka haluavat ottaa valan käyttöön. (The Book. 2013.)

Valassaan vannoja lausuu tiedostavansa roolinsa yhteiskunnassa. Vannoja lupaa mm. välttää korruptiota, epäreiluja kilpailukeinoja ja toimintatapoja, joista on haittaa yhteiskunnalle. Monien muiden lupauksen jälkeen vala päättyy seuraavasti:

*"In exercising my professional duties according to these principles, I recognize that my behavior must set an example of integrity, eliciting trust and esteem from those I serve. I will remain accountable to my peers and to society for my actions and for upholding these standards."*

*"Kun toimin ammatissani näitä periaatteita noudattaen, tiedostan, että käytökseni täytyy asettaa esimerkki tinkimättömästä rehellisyydestä ja herättää luottamusta ja arvostusta. Kannan vastuun tekemisistäni ja näiden standardien ylläpitämisestä työtovereilleni ja yhteiskunnalle."*

(Take the Oath. 2013.)

Valan vannottaminen on yksi ratkaisu jalkauttaa arvoja opiskelijoiden joukossa. Toimikseen valan täytyy kuitenkin saavuttaa vakaa asema ja saada kunnioitusta. Saatuaan julkisuutta vala herätti keskustelua. Muun muassa INSEAD The Business School for the World julkaisi debaatin Youtube-kanavallaan. Koulun professorit Graig Smith ja Theo Vermaelen esittivät argumentteja puolesta ja vastaan, pitäisikö opiskelijoiden vannoa vala. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

Alla on hahmoteltu väittelyn kulkua ja esitettyjä argumentteja. Kommentit eivät ole osa Youtuben debaattia.

**Graig.** Vala on luotu talouskriisin aikana ja sillä pyritään vastaamaan ongelmaan, niin ettei vastaava kriisi toistuisi. Talouskriisin oletetaan johtuvan siitä, että yrityksissä on toimittu väärin. Nähdään, että MBA-opiskelijat siirtyvät valmistuttuaan näihin yrityksiin. Jos yrityksessä toimitaan väärin, siihen on kaksi selitystä: toimija on tietämätön tai paha. MBA-valassa on vialla se, että se olettaa toimijan olevan paha ja toimijan tekemät huonot ratkaisut voidaan estää vannottamalla vala. Jos toimijan tekemä huono ratkaisu johtuisi tietämättömyydestä, koulutus olisi vastaus ongelmaan. Uskon, että syynä on

tietämättömyys, siksi vastustan valaa. Valan sijaan kannatan useampien talouskurssien lisäämistä opetussuunnitelmaan. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Kommentti.** Graigin aloituksesta herää kysymys, onko kyse siitä, ettei toimija tiedä ratkaisujensa seurauksia vai ettei hän välitä seurauksista. Voiko vala opettaa vastuuta? Opitaanko empatia ja kyky kantaa vastuuta lukemalla aiheesta vai ympäröivästä kulttuurista? Graig tuntuu oletavan, että valalla pyritään opettamaan oikea tapa toimia, kun vaihtoehtoinen (todennäköisempi) tavoite on kasvattaa kulttuuria, jossa eettinen toiminta on näkyvässä roolissa. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Theo.** Uskon että vala toimii. Valan luojilla on ajatus hallinnon (management) tekemisestä ammatiksi, vala toimisi ammattikunnan yhtenäistämässä. Korkeakoulut ovat organisaatioita ja organisaatioilla on yhteiset arvot. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jos opiskelija liittyy yhteisöömme, hän hyväksyy nämä arvot. Jos arvoja rikkoo, rikkoja voidaan sulkea yhteisöstä. Sosiologiset tutkimukset ja kokemukset muilta aloilta osoittavat, kuinka valan vannomisella voi olla merkitystä. Sitä ei tulisi aliarvioida. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Kommentti.** Tietoisuus arvoista on parempi kuin täysi tietämättömyys. Kaksi Hatcherin listaamaa eettisen ohjeen tehtävää organisaatiossa ovat *organisaation ilmapiirin ja kulttuurin kehittäminen (Improve organizational climate and culture)* ja yksilön eettisen rohkeuden tukeminen ja vahvistaminen (*Strengthen support for individual ethical courage*) (kuvio 1). Onko vala sitten tehokas keino parantaa organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria ja vahvistaa yksilön rohkeutta toimia eettisesti? Valassa odotukset ovat ainakin tiivistetty hyvin, ja sen yhdessä vannominen toimii jalkautuksena. Voi kuitenkin olla, että valojen vannominen on sidoksissa amerikkalaiseen kulttuuriin, eikä vannominen toimisi muissa kulttuureissa yhtä hyvin. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Graig.** Jokaisella on eri arvot. Kahden ihmisen on mahdotonta allekirjoittaa samaa valaa. Näen, että vastuumme yliopistona on tarjota vahva koulutus ja kannamme siitä vastuun. Emme voi taata, että opiskelijamme toimivat eettisesti ja ovat moraalisia esimerkkejä työpaikoilla. Yliopisto ei voi ottaa sellaista vastuulleen. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Theo.** Valan tarkoitus ei ole taata valmistudeiden eettisesti virheetöntä toimintaa työelämässä. Valan tarkoitus on toimia osana hallinnon (management) ammatillistamista, yhdistää ammattikunnan jäsenet yhteisellä valalla. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Graig.** Yhteenvetona, en allekirjoita valaa, koska se tarkoittaisi käytännössä, että tunnustaisin rikoksen, jota en ole tehnyt. Vala antaa valheellista turvan tunnetta. Voisin muka luottaa valan vannoneeseen ihmiseen. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Kommentti.** Graigin teoriassa itsekkäitä ihmisiä ei olisi olemassa. Valan vannominen ei tietenkään tee kenestäkään pyhimystä. On finanssiguruja, jotka tietävät kaiken rahoituksesta ja silti he saattavat tehdä oman edun mukaisia valintoja ja aiheuttaa asemaansa suurta vahinkoa. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

**Theo.** Yhteenvetona, allekirjottaisin valan, koska siitä ei ole mitään haittaa ja varmasti jotain hyötyä. Valan on tarkoitus olla yksi tekijä muiden joukossa, kun luodaan ympäristöä, missä eettinen käytös on normi. (Should MBAs sign an oath? 2009.)

Debaatti on mielenkiintoinen katsaus kahteen näkökulmaan erään eettisen ohjeen toteutuksesta. Niin kuin aiemmin lainasin Ruben Stillerin sanoja valottaessanin työpaikan kynnikon ajatusmaailmaa, tässäkin väittelyssä näemme yhden esimerkin negatiivisesta suhtautumisesta eettiseen ohjeistukseen. Millainen toteutus olisi saanut myös Graigin puolelleen?

Esimerkki MBA-valasta saa myös pohtimaan tavoitteiden tärkeyttä. Mitä jos valan yhteydessä olisi kirkastettu sen tarkoitus paremmin? Jos ymmärtää Theon myönteisen näkökulman, on helpompaa tajuta mihin tarkoitukseen vala luotiin. Jos uuteen valaan suhtautuu varauksella niin kuin Graig, siihen saattaisi suhtautua myönteisemmin, jos valan tarkoitus olisi viestitty selkeästi.

### 2.3.2 Metropolian koodi

Metropolia ammattikorkeakoulun kaksi lehtoria saivat tehtäväkseen kehittää liiketalouden oppimisympäristöä Metropoliasa. Tehtävän ympärille muodostui pieni joukko, johon kuului kahden lehtorin lisäksi kaksi opiskelijaa ja kolmas lehtori. He lähtivät yhdessä kehittämään ajatusta moraaliseen ja eettiseen koodistosta, jolla pyrittäisiin ko-

koamaan yhteistä käsitystä viestinnästä ja käyttäytymisestä liiketalouden klusterissa. (Salo 2010.)

Kipinän aiheeseen sytytti työelämäpalautteet, joissa opiskelijoiden ja valmistuneiden ammatillisuutta keuhuttiin. Koodin kehitystyöryhmän tavoitteena oli saada ammatillisuus välittymään myös opiskelijoiden käyttäytymisessä työpaikalla ja kohtaamisissa ihmisten kanssa. Tavoitteina oli saada koodi osaksi perehdytysmateriaalia sekä strategiseksi kilpailuvälineeksi työelämään päin. (Salo 2010.)

Koodia kirjoittaessa on pyritty vetoamaan maalaisjärkeen. Työryhmän opiskelijajäsen tiivistää koodin sisältöä seuraavasti *”Siinä on käyttäytymiseen ja viestintään liittyviä ajatuksia ja iskulauseita, jotka kaikki maalaisjärjellä tietävät: käyttäytytään kohteliaasti, saavutaan ajoissa jne. Toisaalta voidaan ajatella, että on erilaisia maalaisjärkiä. Tavoitteena onkin ollut ikään kuin suodattaa ne kaikki yhdeksi tiivistetyksi maalaisjärjeksi.”*. Työryhmä kokoaa koodissa tärkeitä asioita jokapäiväisestä kanssakäymisestä ja tiivistää ne *metropolialaisuuden* alle. (Salo 2010.)

Tuloksien toivotaan toimivan moneen suuntaan. Liiketalouden koodi on tahollaan lupaus työelämälle sekä Metropolian sisällä lupaus opiskelijoiden ja opettajien kesken toisilleen ja keskenään. Jotta jokainen tuntisi koodin omakseen, sitä työstettiin opiskelijoiden ja henkilöstön voimin kokonainen syksy. Lopulta koodi julkaistiin seminaarissa ja päivä päätettiin klusterin järjestämään iltatapahtumaan. Päivän aikana palkittiin aiemmin julkaistussa kilpailussa eniten ääniä saaneet kannustavat kaverit ja kollegat. (Salo 2010.) Sitouttamisesta pidettiin huolta projektin alussa. Tapahtuma ja kilpailu toimivat esimerkillisesti, koodi jäi harvalta huomaamatta. Seuraavina vuosina näkyvä toiminta koodin ympäriltä tuntui kuitenkin unohtuvan. Vuosittainen kannustava kaveri –palkinto ei olisi suuri kustannus klusterilta. Mihin jäi jatkuvuus?

Jatkuvuudesta alkoi näkyä merkkejä 2012 vuoden lopulla. Metropolian sisäisessä verkossa etsittiin näyttelijöitä Metropolian Meininki –elokuvaan. Tietoa tästä Meininki-projektista löytyi niukasti. Intranetin ilmoitukset vihjailivat koodin kaltaisesta toteutuksesta, mutta tällä kertaa koko ammattikorkeakoulun yhdessä toteuttamasta projektista. Vasta myöhemmin keväällä koulun tilaoista löytyi Metropolian Meininki vihkoja. Niin kuin talven viesteistä oli saattanut arvata, kyseessä on kaikki Metropolian kampukset kattava eettinen ohjeistus.

Metropolian Meininki toistaa samaa kaavaa kuin aiempi Metropolian koodi. Meiningin sisältö on koodiin verrattuna viimeistellympi ja yhdessä työstettynä toimii varmasti paremmin laajemmalle yleisölle. Metropolian Meininki ottaa esimerkillisesti huomioon kaikki oppilaitoksen sisällä aina opiskelijoista opettajiin ja muuhun henkilöstöön. Esitteen ulkonäkö ja rakenne on harkittu, ja esite on kuvitettu hauskesti. Myös Meininki-elokuvan julisteet näyttivät lupaavilta. On mielenkiintoista odottaa, ehdinkö pian ulos kirjoittavana Metropolian opiskelijana kuulla muista mahdollisista Metropolian Meiningin toteutuksen osista.

### 2.3.3 Yahoon Code of Ethics

Monikansallinen internetyritys Yahoo! on kirjannut eettiset ohjeensa dokumenttiin nimeltä Code of Ethics. Yahoo!n Code of Ethics on selkeästi viestitty ohjeistus, ja se on tarjolla halukkaille lukijoille selkeänä ja värein ryhdytettynä pdf-tiedostona. Tietä tähän tiedostoon saattaa olla vaikea löytää, mutta useissa yliopistoissa luennoivan tohtori Diane Hamiltonin blogin ansiosta tämä eettinen ohjeistus nousee hakukoneessa hyvin esiin. Tohtori Hamilton on listannut blogiinsa henkilökohtaisen yritysten eettisten ohjeistusten kärkekymmenikön, ja Yahoo löytyy tältä listalta (Top 10 Companies' Code of Ethics and Conduct. 2011).

Yahoon Code of Ethics on kuin huolellisesti kirjoitettu kirje työntekijöille. Varsinainen sisältö on jaettu kolmen otsikon alle:

*Our Company*  
*Our Business Relationships*  
*Our Community.*

Jokainen osuus pitää sisällään omat aihepiirinsä, aina käyttäjän oikeuksien kunnioittamisesta ihmisoikeuksiin. Tuodakseen aiheet helpommin lähestyttäviksi kirjoittajat päättävät osat aina kysy ja vastaa-osuuteen. Osuudessa on käytännön esimerkkejä ongelmatilanteista, jotka liittyvät edellä käsiteltyihin aihepiireihin. (Winning with Integrity. 2013.)

Yahoon Code of Ethicsin graafisessa suunnittelussa on onnistuttu. Dokumentissa on käytetty värejä ja kuvia lukijaa ajatellen. Värit erottavat sisällöltään poikkeavat osuudet toisistaan, ja toistuvilla symboleilla merkataan toistuvat sisällöt tiettyyn kategoriaan

kuuluvaksi. Esimerkiksi kysy ja vastaa osion tunnistaa vaivatta. Visuaalisuus tukee lukijaystävällistä tekstiä ja ohjaa lukijaa huomaamattomasti. Yahoos Code of Ethics on kirjoitettu konkreettiseksi avuksi yrityksen työntekijöille. Yahoos ohjeistus toimii ainakin kahdessa tarkoituksessa: sekä yrityksen maineen rakentamisessa että ympäristön luomisessa, jossa eettinen käytös on normi.

#### 2.3.4 Säännöt ja ohjeistukset Aalto-yliopistossa

Aalto-yliopisto on suomalainen tekniikan, talouden ja taiteiden opetusta tarjoava yliopisto (Organisaatio ja yksiköt 2013). Aallon eettisten ohjeiden etsimiseen netistä sai käyttää aikaa ja energiaa. Yliopiston sivuilta löytyy ”Aalto-yliopiston opiskelua koskevat eettiset säännöt ja niiden rikkomusten käsittely” -dokumentti (Opintojen ja opiskelun säännöstö 2013). Lisäksi Mikkelin kampuksen kansainvälisen kauppatieteiden ohjelman, BScBA:n, sivuilta löytyy *Student Code of Conduct, Faculty Code of Conduct ja Academic Code of Conduct* (Regulations in Studies in Mikkeli. 2013). Ohjeistukset on ilmeisesti osoitettu vain Mikkelin kampuksen opiskelijoille ja henkilökunnalle, koska löytyvät melko pitkän sivupolun päästä.

Kolmas löydös Aallon eettistä ohjeistusta etsiessä on pienen henkilöstöstä koostuvan ryhmän kirjoittama *Code of Conduct for Aalto University* (Aalto University Wiki 2010). Dokumentti löytyy hakemalla Aallon wikistä, muttei tule esiin Aalto-yliopiston varsinaisten verkkosivujen sisäisessä haussa. Tämä dokumentti on vasta varsinaisen ohjeistuksen luonnos. Ohjeistus pitää sisällään paljon ”pitäisi”-tekstiä ja antaa kuvan, että kirjoittajat ovat tehneet hyvän suunnitelman kolme vuotta sitten, jota ei kuitenkaan vielä käytetä.

Kaiken kaikkiaan Aallon eettisiä ohjeita koskevia kokonaisuuksia löytyi kolme, joista kaikki ovat kirjallisia dokumentteja ilman kuvitusta tai kummempaa visuaalista suunnittelua. Varsinkin viimeisenä mainittu dokumentti näyttää kiinnostuksen ja ymmärryksen eettisen ohjeen jalkautuksen tärkeydestä, mutta todisteita jalkautuksesta ei löydy. Virallisin ohje on ensimmäisenä mainittu ”Eettiset säännöt ja niiden rikkomusten käsittely”, joka on verrattavissa lakitekstiin. Koska edellä mainittua tekstiä ei ole otsikoitu Code of Conduct nimellä tai nimellä joka viittaisi samankaltaiseen helpommin lähestyttävään tyyliin, suoraa vertailua ei voi tehdä. Aalto-yliopisto on silti hyvä esimerkki eräästä tavasta toteuttaa yhteisten toimintatapojen viestiminen. Voidaan tietenkin kysyä, miten



muuten Aallossa viestitään yhteistä kulttuuria tai yhteisiä toimintatapoja. Onko eettisiä ohjeita jalkautettu toisin?

### 2.3.5 Geof Mooren eettisten normien hallinta korkeakoulutuksessa

Geof Mooren raportti kommentoi aiemmin Isossa-Britanniassa ilmestynyttä julkaisua, "Ethics Matters. Managing Ethical Issues in Higher Education". *Ethics Matters. Managing Ethical Issues in Higher Education* -julkaisussa ehdotettiin, että Ison-Britannian HEI:n (Higher Education Institutions) tulisi jalkauttaa kaikki jäsenensä kattava yleinen eettinen toimintatapa. Tämä toimintatapa pitäisi sisällään myös jalkautuskeinot. (Moore 2009, 1.)

Moore kysyy raportissaan, onko yllä mainittua hanketta järkevää toteuttaa. Moore vetoaa yritysmaailmassa tehtyihin tutkimuksiin, jotka eivät 25 vuoden jälkeen näytä kovin valoisilta, kun on kyse vastaavanlaisten ohjeiden jalkautuksista. Tutkimukset osoittavat muiden tekijöiden tärkeyden puhuttaessa eettisen käyttäytymisen ohjaamisesta. Näiksi tekijöiksi Moore mainitsee mm. työympäristö, organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Moore 2009, 9.)

Raportissa nostetaan esille myös tärkeä kysymys, joka liittyy ohjeistuksen jalkautukseen. Kommentoitavassa julkaisussa oltiin haluttomia vertaamaan yliopistoja yrityksiin eettisten ohjeiden jalkautuksessa. Niin kuin edellä mainitut tutkimukset yrityselämässä ovat osoittaneet, eettisiä ohjeistuksia ei juuri arvosteta yrityksissä. HEI ei kuitenkaan nähnyt syytä verrata yliopistoja ja yrityksiä tässä tapauksessa keskenään. Vaikka muita vaihtoehtoja harkittiin, ei nähty ratkaisua, jolla olisi voitu taata onnistunut jalkautus ilman kirjallista dokumenttia. Epäiltiin, tulisiko mitään tehtyä ilman asiallista dokumenttia. (Moore 2009, 12.)

Tässä piileekin ongelma, jonka jokainen yhteisö kohtaa pohtiessaan eettisten ohjeiden viestimistä ja jalkautusta. Pienemmissä organisaatioissa voi olla helpompaa heittäytyä kokeilemaan, mutta samaa heittäytymistä ei sovi unohtaa suuremmissakaan yhteisöissä. Voidaanko luottaa toimintatapojen jalkautumiseen "anna hyvän kiertää" -periaatteella? Tähän kysymykseen vastaa osaltaan Asta Rossin kirja Kulttuuristrategia.

Rossi herjaa henkilöstökäsikirjojen muistuttavan tyypillisesti puhelinluettelollista rajoituksia ja sääntöjä. Nämä tiiliskivet muuttuvat merkitykseltään johdon epäluottamuksen

osoitukseksi työntekijöitä kohtaan. Sääntöjen tarpeellisuudelle löydetään perusteita, ja usein luullaan, että nämä painetut tai sähköiset laitokset pitävät kurissa ne 2%, jotka muuten väärinkäyttäisivät annettuja vapauksia. Tällainen rajoittava kulttuuri ei huomaa kahlitsevansa aloitteellisuutta ja luovuutta lopulta 98%:lta. (Rossi 2012, 32.) Kuinka sitten vapauttaa näiden 98% luovuus ja aloitteellisuus? Tästä päästään pohtimaan aloitteellisuutta tukevan arvomaailman jalkautusta.

## 2.4 Onnistuminen jalkautuksessa

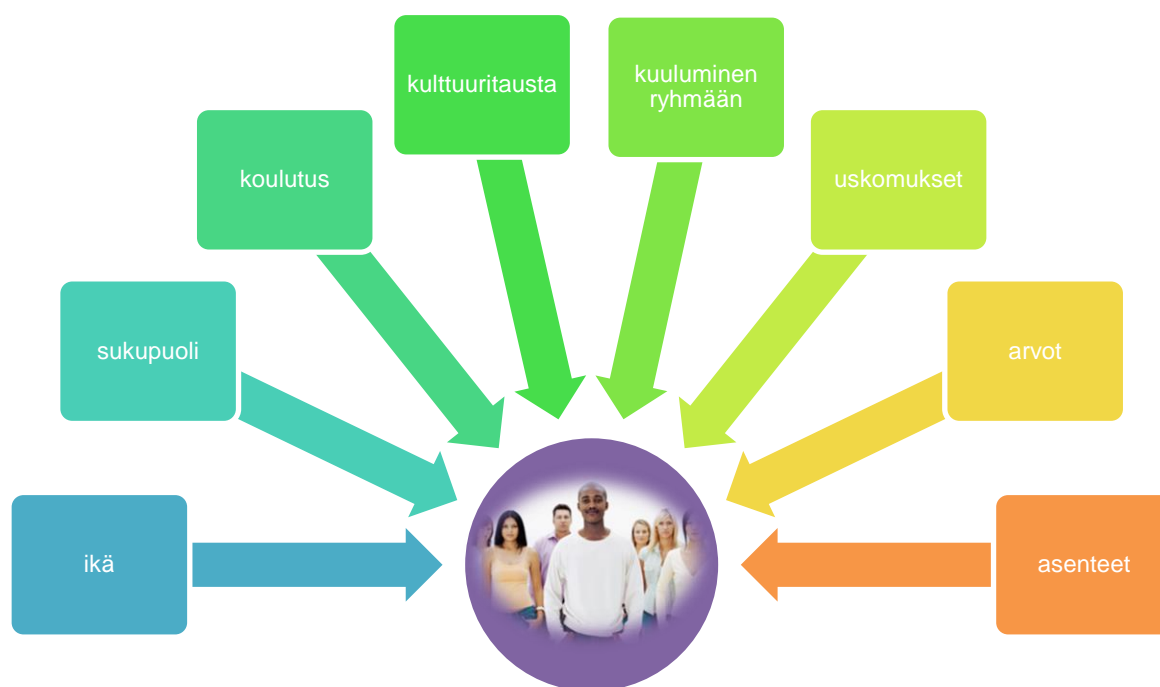
Jalkautuksessa on yhtä tärkeää onnistua, kuin hyvän jalkautettavan tuotteen suunnittelussa. Kukaan ei hyödy muistiinpanoistasi, ellet selitä niitä. Hyvin tehdyssä työssä paperistrategia ei jätetä ilman toteutussuunnitelmaa. Lisäksi toteutumisen arviointi ja seuranta on lähes mahdotonta ilman suunnitelmaa, johon verrata toteutusta. (Kehusmaa 2010, 37.) Tavoitteena on kasvattaa samanlinjaista ajattelua yhteisön sisällä. Miten se onnistuu käytännössä?

### 2.4.1 Kohderyhmän tunteminen

Kirjassaan Tehoa työelämän viestintään Sirke Lohtaja ja Minna Kaihovirta-Rapo jakavat ohjeita viestinnässä onnistumiseen. Ennen kaikkea on muistettava viestinnän tapahtuvan kahden osapuolen välillä. Esitelmöijä ei puhu yksin eikä sähköposteja kirjoiteta itselleen. Taitava viestijä tiedostaa kenen kanssa on tekemisissä. Kuka on kyseessä, mikä häntä kiinnostaa ja motivoi, mitkä ovat hänen pohjatietonsa asiasta? (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 33.)

Hyvä keino tutustua kohderyhmäänsä on asettua heidän asemaansa. On koitettava ymmärtää mikä heidät saa kiinnostumaan viestistäsi. Mitä hyötyä viestisi tarjoaa sen kuulijalle? Kohdennettuun ja henkilökohtaiseen sanomaan suhtaudutaan suuremmalla mielenkiinnolla, kuin yleiseen viestiin, joka on osoitettu ei-kenellekään. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo käyttävät esimerkkinä reklamaatiota. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 34.) Kuvittele tilanne, jossa olet pettynyt palveluun. Kumpaan vastaukseen olet tyytyväisempi: henkilökohtaiseen pahoitteluun vai kopioon pahoittelukirjeestä, joka on otsikoitu nimelläsi? Samaan kohdentamisen periaatteeseen tulee tukeutua kaikessa viestinnässä. Vuorovaikutustilanteessa ei kannata seistä selkä kuulijaan päin.

Kohderyhmää on hyvä analysoida useista näkökulmista. Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon vastaanottaja-analyysin perusteella tehty kaavio esittelee näkökulmia, joista kohderyhmää voi tarkastella (kuvio 3). Viisi ensimmäistä laatikkoa vasemmalta ovat apuna viestin vastaanottajien itsensä analysoinnissa. Kolme viimeistä laatikkoa taas auttavat kohderyhmän odotusten pohtimisessa. Viestinnän suunnitteluun valmistava kohderyhmäanalyysi on suureksi hyödyksi, mutta voi myös huonosti toteutettuna olla kompastuskivi. Taitava viestijä ei yleistä tai tukeudu pinnallisiin ennakkoluuloihin.



Kuvio 3. Vastaanottaja-analyysi (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 35, 39.)

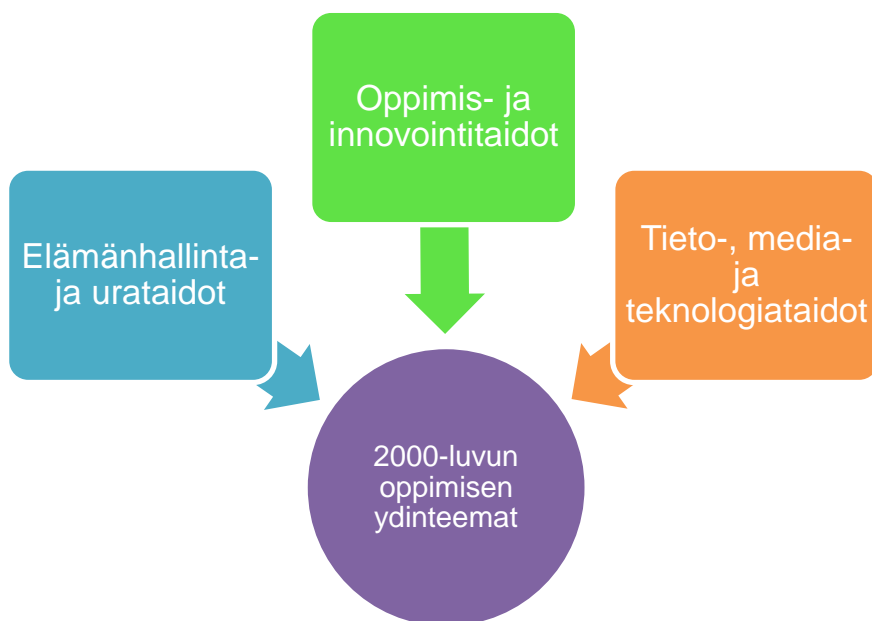
Kohderyhmäänsä voi tutkia itsenäisesti, mutta apua voi myös pyytää suoraan kohderyhmältään. Mikä olisikaan paras tapa osoittaa mielenkiintonsa kuulijoitaan kohtaan, kuin tutustumalla heihin suoraan. Kuvion (kuvio 3) näkökulmista ensimmäisiin on helpompaa varautua ilman apua, mutta kolme viimeistä saattavat jo haastaa. Miten päästä käsiksi kohderyhmän uskomuksiin, arvoihin ja asenteisiin? Kysymällä sähköpostitse, soittamalla, pyytämällä yhtä ryhmän jäsentä toimimaan agenttina vai menisitkö vaanimaan työpaikan tai yliopiston kahvilaan?

#### 2.4.2 Trendien tunteminen

Onnistunutta jalkautusta tukee myös jalkautuskeinojen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus. Trendejä voi seurata monella alalla, kuten viestinnän, koulutuksen, teknologian tai sosiaalisen median aloilla. Listaa voisi varmasti jatkaa loputtomiin. Eettistä ohjetta kirjoittaessa rajana on vain oma mielikuvitus. Päätin tarkastella trendejä koulutuksen ja oppimisen aihepiirissä. Eettisellä ohjeistuksella pyritään vaikuttamaan lukijoihin ja heidän tulisi omaksua ohjeistuksen sisältö, näin oppimisen trendit istuvat hyvin aiheeseen.

The Partnership for 21st Century Skills (P21) on vuonna 2002 perustettu yhteistyöjärjestö, jonka tarkoituksena on tuoda yhteen yritysmaailma, oppilaitokset ja poliitikot yhteisen tavoitteen edessä. Tavoitteena on yhdistää nämä eri tahot ja käynnistää keskustelua 2000-luvulla vaadittavien taitojen tärkeydestä (21st century skills) ja niiden sisällyttämisestä opetukseen Yhdysvalloissa. Vaikka kyse on taidoista, joita halutaan opettaa tulevaisuuden aikuisille, ei se tee aiheista vähemmän tärkeitä kenelle tahansa oppijalle nykypäivänä. (Our History. 2002.)

Mm, Yhdysvaltojen opetushallitus, Apple Computer Inc, ja Microsoft Corporation ovat olleet mukana pohtimassa 2000-luvun oppilaan profiilia. Kaavion (kaavio 3) neljä osaa esittävät syntyneen profiilin tulokset. Vihreä kaari alla edustaa ydinteemoja, muut kolme osaa tarvittavia taitoja. Taitoja ovat *Elämänhallinta- ja Urataidot*, *Oppimis- ja Inno- vointitaidot* sekä *Tieto-, Media- ja Teknologiataidot*. (Framework for 21st century learning. 2002.)



Kuvio 4. 2000-luvun opiskelijan taidot ja tukijärjestelmät. (Framework for 21st century learning 2002.)

Ydinteemoissa luetellaan (kuvio 4) lähinnä aineita, joita tulisi painottaa lasten opetuksessa, kun taidoissa keskitytään enemmän aiheisiin, joita voi hyödyntää eettisen ohjeen jalkautuksen suunnittelussa. Esimerkiksi oppimis- ja innovaatiotaitojen kohdalla painotetaan kommunikointi- ja yhteistyötaitoja. Osallistamisen ja yhdessä tekemisen hyödyt jalkautuksessa ovat korvaamattomat. Eräänä vaatimuksena on listattu mm. *“Exercise flexibility and willingness to be helpful in making necessary compromises to accomplish a common goal.”* Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi on hyödyllistä näyttää valmius auttaa ja tehdä kompromisseja.

Elämänhallinta- ja urataidoista puhuessaan P21 nostaa esiin monia tuttuja teemoja. Mediassa paljon puhuttavattyöelämän vaatimukset muutoskyvystä, itsensäjohtamisesta ja sosiaalisista taidoista. Vaikka puhutaan näiden taitojen opettamisesta lapsille, on helppoa huomata kuinka kysyttyjä ne ovat jo tänä päivänä. Jos edellä mainitut taidot hallitaan tai niitä tavoitellaan, eettisen ohjeistuksen jalkautuksessa voi huomioida tämän muotoilemalla sen viesti ja apu yksilön tarpeisiin sopivaksi. Jos ohjeistuksen kohderyhmä on itsenäinen ja yksilökeskeinen, on hyvä hioa ohje heidän tarpeisiinsa sopivaksi. ”Tähän projektiin Sinä voit mainita osallistuneesi työhaastattelussa. Tätä Sinä voit käyttää pohtiessasi ammatillista profiiliäsi. Tällä Sinä voit erottua.”.

Teknologia on myös huomioitava ollakseen uskottava. Tuo dokumenttisi luettavaksi päivitettyssä muodossa ja opettele tarvittaessa uutta, jos kohderyhmäsi teknologian käyttötottumukset niin vaativat.

### 2.4.3 Sitouttaminen

Sitouttamiseen on yhtä monta keinoa, kuin on sitoutuksen suunnittelijaa. Asta Rossin Kulttuuristrategia esittelee useiden yritysten keinoja johtaa kulttuurin avulla ja samalla keinoja sitouttaa työntekijät. Kyse on loppuen lopuksi kiintymyksen tunteesta ja suhteen luomisesta. Miten yhteisön jäsenet saadaan tuntemaan heidän olevan osa porukkaa ja tavoittelemaan samaa päämäärää?

Ennen kaikkea sitoutuminen vaatii halua tuntea sitoutumisen kohde omakseen. Tunne voi syntyä vahvan brändin ja mielikuvien pohjalta, mutta ilman niitä on käytettävä muita keinoja. Paras keino on osallistaminen. Kun on itse vilpittömän kiinnostuneena luomassa jotain, tuloksiin sitoutuu todennäköisemmin. Esimerkkinä McDonald's, yksin Euroopan parhaista työpaikoista, joka loi yrityksen Employee Value Propositionin työntekijöitään kuunnellen. McDonald'sin Pohjois-Euroopan henkilöstöjohtaja David Fairhurst kertoi Itävallassa konferenssissa 2009, yhtiön kysyneen työntekijöiltään mistä nämä eniten pitävät työpaikassaan. Yhtiön arvolupaus työntekijöille rakennettiin näin todellisille vahvuuksille. (Rossi 2012, 33.)

## 2.5 Onnistuminen viestinnässä

Viestinnän suunnittelulla on suuri merkitys eettisen ohjeen jalkautuksessa. On yrityksiä, joissa viestinnän merkitys on otettu huomioon ja on yrityksiä, joissa sen merkitystä ei ole ymmärretty tutkia lähemmin. Viestinnän suhteen eletään muutoksen aikaa. Kun tietoa on saatavilla milloin, missä ja lähes miten vain, eletään lukijan ehdoilla.

### 2.5.1 Uusi asenne sääntöjen viestintään

Geof Moore oli varmasti oikeilla jäljillä kritisoidessaan Iso-Britannian HEI:n yleisen eettisen toimintatavan toteutusta. Viestintään tulisi kiinnittää erityisesti huomiota, kun suurien ja hitaiden laitosten vanhemman sukupolven johtoryhmät suunnittelevat viestiä nuorille uuden maailman kansalaisille. Mitä periaatteita viestinnässä tulisi noudattaa?

Ja niin kuin jo aiemmin kysyin voidaanko (uskalletaanko) luottaa toimintatapojen jalkautumiseen ”anna hyvän kiertää” –periaatteella?

Jos päättää antaa hyvän kiertää, on luotettava hyvän kierrättäjiin. Luottamukseen ja sen synnyttämiseen kannattaa ehdottomasti panostaa nykypäivänä. Niin kuin työelämässä on huomattu, ilman luottamusta johtaja ei voi innostaa. Luottamuksen puute on ohittamaton este kulttuurille, jossa eettisen toiminnan halutaan olevan normi. (Rossi 2012. 93). On taidettava vetoavan tekstin luominen. On herätettävä tunteita ja synnyttävä sitoutumista. Keneltä tällaista osaamista löytyy?

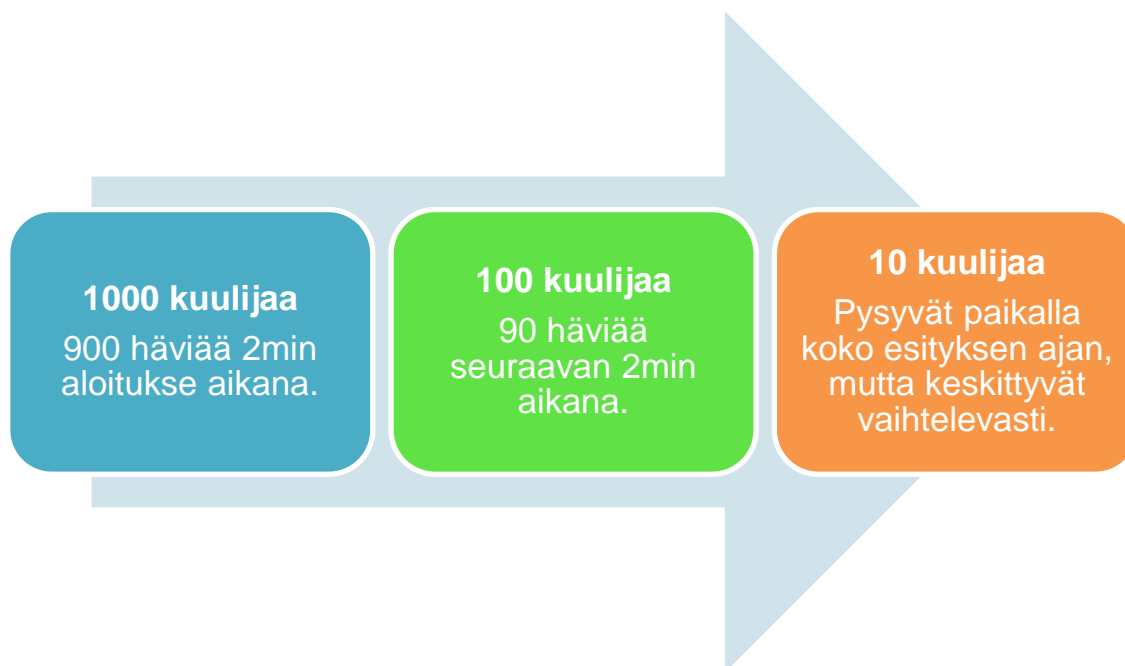
## 2.5.2 Mallia web-suunnittelusta

Web-suunnittelijat tuntevat netissä pyörivien kohderyhmiensä mielenliikkeet. Kirjassaan Web-suunnittelu Jukka Korpela ja Tero Linjama ohjaavat lukijoitaan rakentamaan toimivat verkkosivut erilaisten ohjeiden avulla. Esittelen mm. kultaisia periaatteita verkkokirjoittamisen maailmasta, esitelmävertauksen sekä muutamia teknisiä ohjeita.

Verkkokirjoittajan on hyvä pitää mielessä muutama kultainen periaate. Poimin periaatteet, joista myös eettisen ohjeen kirjoittaja voi hyötyä. Ensimmäisenä tulee pohtia mikä on tuotoksen tarkoitus. Mitä haluaa viestiä ja kenelle? On vastattava rehellisesti kysymykseen, palveleeko lopputuotoksen eteen tehty työ näitä tarkoituksia. Toinen periaate, joka on erittäin arvokas ymmärtää nykypäivänä kaikessa viestinnässä on ”Kuvaile, älä määräile”. Hyvillä perusteluilla ja sisällön ja sen hyötyjen kuvauksilla saadaan huomattavasti kiinnostuneempi lukija, kuin käskyillä. Niin kuin Korpela ja Linjama kehoitteiden hyvin tiivistää, ”Määräily ei toimi, koska kaikki mitä sanot, voidaan jättää huomiotta.” (Korpela & Linjama 2005, 67.) Kuinka moni opettaja, johtaja tai vanhempi allekirjoittaa tämän?

Kolmas hyödyllinen neuvo koskee sisältöä. Sisältö on syytä säilyttää yksinkertaisena. Yksinkertainen pohjarakenne säilyttää selkeän kuvan kokonaisuudesta ja auttaa, jos on otettava takapakkia tai muutettava tiettyä osaa sisällöstä. Yksinkertaisuus toimii myös lukijaa ajatellessa. Moni lukee otsikot ja ensimmäisen kappaleen ja jatkaa vain, jos sisältö on poikkeuksellisen tärkeä. Siksi ei ole syytä jättää tärkeintä loppuun, dekkarikirjailijoille ovat ohjeet erikseen. (Korpela & Linjama 2005, 68.)

Ajatuksia lukijan kiinnostuksesta herättää myös esitelmävertaus. Vertauksen on tarkoitus havainnollistaa miten tärkeää ja miten vaikeaa on keskittyä kaikkein olennaisimpaan (Korpela & Linjama 2005, 60). Vertauksessa saat tilaisuuden esitelmöidä 1000 kuulijalle. Kuulijat kuitenkin hupenevat heti alkuunsa, niin että lopulta esitelmän kuuntelee 10 ihmistä, joista yksi jää juttelemaan vielä esityksen jälkeen. Niin kuin kuvio 5 kertoo kaksi ensimmäistä kahden minutin jaksoa ratkaisevat. Tavoitteesi on saada oikeat ihmiset jäämään. Mitä sanot, mitä tehokeinoja käytät, kuinka valitset mahdolliset kuvat?



Kuvio 5. Esitelmävertaus (Korpela & Linjama 2005, 60).

### 2.5.3 Teknisiä ohjeita

Korpelan ja Linjaman web-suunnitteluopas pitää sisällään useita teknisiä ohjeistuksia. Neuvot koskevat tekstin ja muun sisällön rakennetta ja asettelua. Kuinka kirjoittaa verkkotekstiä ja miten se tulisi jakaa? Miten onnistua otskoinnissa? Mitä tulee huomioida kuvituksen ja värityksen suunnittelussa?

Tekstin sisällön ja asettelun eteen on hyvä nähdä vaivaa. Huolellinen kieliasu on viestiä lukijoille. Olet ajatellut viestisi loppuun asti ja et ärsytä tai loukkaa asia- ja kielivirheillä. (Korpela & Linjama 2005, 166.) Niin web-kirjoittamisessa, kuin vaikuttavassa esite-



tai esitysviestinnässä on mentävä suoraan asiaan ja pidettävä virkkeet lyhyinä ja helpolukuisina (Korpela & Linjama 2005, 167-168).

Periaatteita verkkotekstin kirjoittamiseen:

- *Sano yksi asia yhdessä lauseessa.*
- *Käytä jokapäiväisiä puhekielen sanoja.*
- *Vältä vierasperäisiä sanoja, lyhenteitä ja ammattisanastoa.*
- *Vältä vaikeita taivutusmuotoja.*
- *Käytä konkreettisia ilmaisuja ja esimerkkejä.*
- *Vältä vertauskuvallista kieltä.*
- *Kerro miten asiat ovat, sen sijaan, että kertoisit miten ne eivät ole.*
- *Oleta mahdollisimman vähän esitietoja.*

(Korpela & Linjama 2005, 175.)

Otsikoita suunnitellessaan kirjoittajan on pyrittävä ensisijaisesti palvelemaan lukijaansa. Osuva otsikointi auttaa tiedonetsijää löytämään haluamansa helposti. Kärjistäen voidaan sanoa, että otsikot ja kuvat kertovat kaiken oleellisen, leipäteksti on vain täytteenä. (Korpela & Linjama 2005, 81.) Eettistä ohjeistusta kirjoitettaessa ei voida sanoa leipätekstin olevan vain täytteenä, vaikka edellä mainittuun kärjistyksen voi tukeutua otsikoinnin suhteen.

Kuvitusta ja väritystä suunniteltaessa on hyvä muistaa, millainen vaikutus visuaalisuudella voi olla. Näköaistilla havaitaan kerralla enemmän kuin sanojen perusteella. Näköaistimus on tavallaan välitön, jos sitä vertaa luetun tekstin vaikutukseen. Kuvalla voi myös tavoittaa monenlaiset lukijat ja ylittää kieli- ja kulttuurirajoja. (Korpela & Linjama 2005, 202.)

Kuvien erilaisia käyttötarkoituksia ovat seuraavat:

- *Korvaamaton kuva, jota on mahdoton esittää sanallisesti (esim. asunnon pohjapiirustus tai kartta).*
- *Katseenvangitsija, joka ei välttämättä liity sisältöön.*

- *Pitkän tekstin piristäjä, joka katkaisee raskaan kokonaisuuden.*
- *Koriste, joka voi olla esimerkiksi ornamentti sivun kulmassa ym.*
- *Tunnus, jolla vahvistetaan esimerkiksi yrityksen brändiä käyttämällä logoa toistuvasti.*
- *Kiinnekohta, joka toimii apuna laajojen kokonaisuuksien hahmottamisessa.*
- *Toistuva merkki, jota käytetään tietyn asian tai osion yhteydessä (esim. yhteystiedot- tai kysy ja vastaa osio.)*

(Korpela & Linjama 2005, 203.)

### 3 Toteutus ja tuotoksen esittely

#### 3.1 HELBUS Conductille asetetut vaatimukset

*"If we replace our ethics with corporate rules we lose ground."* –Erik van Riet, toimitusjohtaja, Great place to work Institute Netherlands

HELBUS Conductia rakentaessani olen pitänyt Erik van Rietin lainausta "Menetämme asemamme, jos korvaamme eettiset ohjeet säännöillä" ohjenuoranani. Tutustuessani erilaisiin eettisten ohjeiden toteutuksiin eli Hatcherin listaamiin applikaatioihin (kuvio 1), Rossin esittelemiін kulttuuristrategialla menestyviін yrityksiін ja verkkosuunnittelun periaatteisiin, HELBUS Conductille asetetut vaatimukset ovat kirkastuneet.

HELBUS Conductin tulee ilmentää HELBUSin kulttuuria. Conductin tulee viehättää lukijaansa. Conductia tulee voida käyttää kulttuurin vahvistamiseen ja sen esittelemiseen. Conductissa tulee näkyä kaikkien HELBUSilaisten kädenjälki. HELBUS Conduct kirjoitetaan englanniksi, koska koulun opetuskieli on englanti, eivätkä HELBUSin professorit tai kaikki tulevaisuuden opiskelijat puhu suomea. HELBUS Conductin tulee olla osa korkeakoulun arkea ja juhlaa.

### 3.2 Kohderyhmäanalyysi

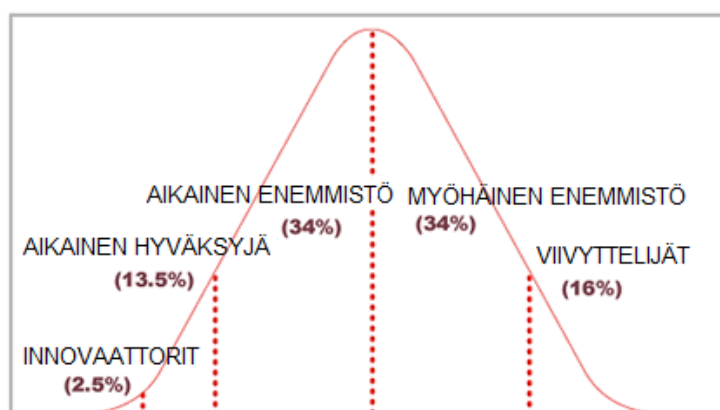
Kohderyhmää on tarkasteltu usealta eri kantilta. HELBUSin markkinointistrategiassa kohderyhmä on jaettu pienempiin ryhmiin ja näiden ominaisuuksia on eritelty markkinoinnin avuksi. Peilaan kohderyhmää myös Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (kuvio 3) vastaanottaja-analyysin kautta. Toinen lähestymistapa on yleisten profiilien tarkastelu, joihin HELBUSin kohderyhmän voidaan katsoa kuuluvan. Yleisistä profiileista tarkasteltavina ovat Evrett M. Rogersin *Innovaation hyväksyntä* malli, josta tunnetaan parhaiten termi *aikainen hyväksyjä* (kuvio 6), useiden tahojen määrittelemä *2000-luvun taidot* (kuvio 4) sekä Y-sukupolvi. Kohderyhmää tarkastellessa pohdin myös yksityiseen ja maksulliseen koulutukseen suhtautumista Suomessa. Kerron millaisia haasteita HELBUS on valmistautunut kohtaamaan ensimmäisenä suomalaisena yksityisenä korkeakouluna Suomessa.

HELBUSin markkinasegmentit ovat jaettu kolmeen ryhmään, suomalaiset, kansainväliset ja ostopäätökseen vaikuttajat. Ensisijaisesti HELBUS tavoittelee lukio-opintojaan päättäviä nuoria Suomessa ja ulkomailla. Nuoret, joilla on jo valmiiksi kokemusta kansainvälisistä ympyröistä kuuluvat ydinkohderyhmään. Tällaista kokemusta voi olla opinnot kansainvälisellä luokalla, aiemmat vaihto-opinnot, asuminen/opiskelu ulkomaila vanhempien työn vuoksi tai kuuluminen kaksikieliseen perheeseen. Segmentoinnissa on tarkasteltu kohderyhmää maantieteelliseltä, demografiselta, käyttäytymistieteelliseltä ja psykograafiselta kannalta. Kun on kyse isommasta sijoituksesta koulutukseen ja pääkohderyhmänä on nuoret, ollaan otettu huomioon myös päätöksentekijöiden roolit.

Kun tarkastelen segmenttejä HELBUS Conductin kirjoittamisen näkökulmasta, on vaihdettava pois markkinoinnin näkökulmasta. Segmentit auttavat hahmottamaan HELBUSin opiskelijan yleistä profiilia. Kenelle kirjoitan? Maantieteellisen näkökulman keräämistä tuloksista poimin kohderyhmää kuvaaviksi teemoiksi kansainvälisyyden ja kansallisten ja kulttuurillisten rajojen ylityksen. Vastaanottaja-analyysissä (kuvio 3) mainitaan myös kulttuuritausta ja sen huomioiminen. Pyrin kunnianhimoisesti kirjoittamaan kulttuurineutraalin HELBUS Conductin, vaikken varmasti pysty suomalaisena suodattamaan oman kulttuurini makua täysin pois. Silti koska HELBUS on monikansallinen yhteisö, on taidettava sopeutuminen monenlaisiin tapoihin. Näin HELBUS Conductin ei sovi olla täysin suomalaisiin arvoihin perustuva, vaan sen on ylitettävä kulttuurien rajoja.

Demografinen näkökulma tuo tietoa helposti mitattavista asioista. Vastaanottaja-analyysin (kuvio 3) kolme ensimmäistä kohtaa kuuluvat demografisiin ominaisuuksiin. Demografisen tarkastelun tulokset kertovat minkä ikäisiä, mitä sukupuolta tai kuinka varakkaita kohderyhmämme jäsenet ovat. Koska Suomessa ei ole tapana maksaa koulutuksesta, voidaan olettaa, että HELBUSin valitsevat nuoret tai heidän perheensä ovat keskivertoa varakkaampia tai muuten valmiita panostamaan koulutukseen. Näin voidaan puhua nuorista, joilla on etuoikeus. Tuntevatko nämä nuoret olevansa etuoikeutettuja? Jos tuntevat, miten tähän tunteeseen voisi vedota? Syntyisikö tunteesta motivaatio käyttää tilaisuus opiskella paremmin hyödyksi? Kohderyhmän ikä määrittää myös paljon HELBUS Conductin sisältöä.

Käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta tarkastellaan kohderyhmän asenteita, motivaatiota ja tietoa tarjottavaa tuotetta kohtaan. Tämän tarkastelun tuloksia onkin haastavampaa linkittää HELBUS Conductin suunnitteluun. Koska HELBUSin tuote on uusi maksullisten hyödykkeiden markkinoilla, voidaan uskoa asenteiden olevan jossain määrin uteliaita, innokkaita ja varmasti myös kriittisiä. Näihin mielteisiin voidaan yhdistää Evrett. M. Rogersin *Innovaation hyväksyntä* mallista (kuvio 6) tuttu *Aikainen hyväksyjä* –rooli. Malli (kuvio 6) kuvaa, mihin tahtiin ihmiset yleensä ottavat käyttöön uusia innovaatioita. Millaisia ovat uusien innovaatioiden aikaisimmat käyttäjät? Mitä tällainen asenne kehitystä kohtaan kertoo henkilöstä? Vastaanottaja-analyysi (kuvio 3) kehoittaa miettimään, mihin ryhmään kohderyhmä mahdollisesti kuuluu. Uusien innovaatioiden aikasimmat käyttäjät on hyvä esimerkki ryhmästä. HELBUS Conduct voisi pyrkiä vetoamaan tämän ryhmän ominaisuuksiin. Rohkeus, uteliaisuus ja tietynlainen pelottomuus ovat ominaisuuksia, joita uskallan liittää HELBUSin opiskelijoiden lisäksi myös henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin.



Kuvio 6. Innovaation hyväksyntä (Rogers 1962).

Psykograafinen näkökulma tutkii kohderyhmää heidän tietopohjan, motivaatioiden, asenteiden, elämäntyylin ja kiinnostusten kohteidensa kautta. Näitä tekijöitä tarkastellessa ottaa helposti huomioon myös ryhmän iän. Psykograafisia tekijöitä on haastavaa ryhmitellä kovin yksityiskohtaisesti, koska ne ovat niin yksilöllisiä. Siksi otin tietojen, taitojen ja asenteiden tarkastelun avuksi koko sukupolvea koskevat määritelmät.

2000-luvun taidot ja y-sukupolven profiili kuvaavat kokonaisten sukupolvien yleistettyjä ominaisuuksia ja taitoja. 2000-luvun taitoja käytiin läpi aiemmin, kun pohdittiin eettisen ohjeistuksen jalkautusta (2.3.2 Tunne trendit, Kuvio 5). Jalkautus-osiossa esitetty kaavio listaa *Elämönhallinta- ja Urataidot, Oppimis- ja Innovointitaidot sekä Tieto-, Media- ja Teknologia-aidot* osaksi nykypäivän lapsille ja nuorille opetukseen sisällytettäviä teemoja (Framework for 21st century learning. 2002). Kun 2000-luvun taidot saattavat antaa kuvaa siitä mihin työelämä voi kehittyä 2000-luvulla syntyneiden lasten myötä, y-sukupolvi kuvaa sukupolvea, joka on jo astumassa työelämään.

Tietokoneiden ja matkapuhelimien aikakaudella kasvanutta sukupolvea kutsutaan y-sukupolveksi. Työelämää ja varmasti myös koulutusta pohtiessa tiedostetaan tämän ryhmän uudet arvot, jotka vaativat muutosta mm. johtamiseen, työmuotoihin ja aineettoman pääoman hallintaan (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23). HELBUS Conductia ajatellen pyrin ottamaan huomioon tiettyjä y-sukupolven ominaisuuksia. Sanotaan, että y-sukupolvi ei ota asioita itsestään selvyytenä, esimiehiä ei pelätä lähestyä hierarkian pelossa ja esimiehiltä vaaditaan huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista kohtelua (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23). HELBUS Conductia ajatellen on siis parempi pyrkiä ohjaamaan ja näyttämään tietä, käskemisen sijaan.

HELBUS Conductia kirjoittaessa on mietittävä millaisia arvoja HELBUSilaisilla on. Miten syntyperä, asuinpaikka, sukupolvi tai asenteet vaikuttavat heidän arvoihinsa tai tapaan, jolla ne tulisi esittää?

### 3.3 Työvaiheet

Ennen työn aloitusta tiesin jo, mitä *code of conduct* tarkoittaa. Seuraavaksi oli selvitettävä millaisia eettiset ohjeistukset ovat. Rakensin kuvaa eettisten ohjeistusten maailmasta tutustumalla erilaisiin toteutuksiin netissä, kunnes tunsin saaneeni kasaan tarpeeksi erilaisia esimerkkejä toteutuksista. Tavoitteeni kirkastuivat juteltuani HELBUSin toimitusjohtajan kanssa ja alkoi muotoutua ajatus sisällön pääteemoista. Pääteemojen

muodostumiseen vaikutti myös kohderyhmäanalyysin tulokset. Koottuani yhteen lempielementtini toteutuksista unohdin HELBUS Conductin rakenteen ja ulkonäön hetkeksi.

Vuorossa oli HELBUS Conductin sisällön hahmottelu. Sisältöä varten oli kerättävä materiaali opiskelijoilta ja henkilökunnalta. Keskustelut kulkivat vapaasti liitteiden 3 ja 4 kysymyksiä mukaillen. Pysin johdattelemaan mahdollisimman vähän ja kyselin joskus lisää, vaikka keskustelu kulki jo aiheen rajoilla. Pää tavoitteenani oli saada haastateltavat rentoutumaan ja puhumaan vapaasti, olihan kyseessä melko henkilökohtainen aihe. Kirjoitin keskustelujen aikana muistiinpanoja ja purin ne saman päivän iltana. Purkamisesta seurauksena sain sisällöstä paremman kokonaiskuvan. Tiedetyt asiat nousivat muiden ylitse ja hahmottelin otsikoita aiemmin pohtimieni pääteemojen alle. Kokonaisuus toimi hyvin ja päätin pitäytyä rakenteessa.

Edessä oli hidasta kirjoitusta ja paljon muotoilun ja kirjoitusasun pohdintaa. HELBUS Conduct lensi henkilökunnan sähköpostilaatikosta toiseen ja lopulta sai muutaman ulkopuolisen arvion. Dokumentin matka jatkui seuraavaksi painotaloon. Painotalossa tein päätöksen painopaperista ja koosta. Kun työn fyysinen osuus oli paketissa, siirryin viimeistelemään valmiin HELBUS Conductin jalkautuksen vaiheita. Jalkautus on jatkuva prosessi, enkä siksi onnistu raportoimaan sen kaikkia vaiheita tähän. Jalkautuksessa on muistettava, että se ei voi olla vain sarja eettiseen ohjeistukseen liittyviä toimia, vaan osa päivittäistä elämää yhteisössä.

Tiivistettynä toteutuksen vaiheet olivat seuraavat:

- **Aiheeseen tutustuminen** – Asiantuntijaksi tuleminen
- **Määrittäminen** – Tavoitteiden asettaminen
- **Osallistaminen** – Ihmisten, joita ohjeistus koskettaa, kerääminen aiheen ympärille
- **Hahmotteleminen** – Ideointivaihe
- **Kokoaminen** – Ajatusten kokoaminen vetoavaan muotoon
- **Viimeistely** – Muistettava pitää osalliset mukana.
- **Tuotoksen julkaiseminen yhdessä** – Hauskanpitoa!

- **Ohjeistuksen pitäminen elinvoimaisena** – Ohjeistuksen ottaminen osaksi arkea. Ohjeistukseen viittaaminen sopivissa tilanteissa ja yhteisen menestyksen juhlistaminen!

### 3.4 HELBUS Conductin esittely

HELBUS Conduct koostuu neljästä eri osasta: *Meet a HELBUS Student*, *HELBUS Student @work*, *Learn about the HELBUS way* ja *Best Regards, Kari*. Kaksi ensimmäistä osaa keskittyvät HELBUSin opiskelijoihin ja kolmas osa koskettaa kaikkia HELBUSilaisia. HELBUS Conductin viimeistelee Kari Jääskeläisen kirje kaikille eettisen ohjeen lukijoille. Jokaiseen osaan, kirjettä lukuun ottamatta, on tiivistetty ajatuksia HELBUSilaisuudesta kolmeen lauseeseen. Näitä väreäin korostettuja lauseita seuraa aina tekstipätkä, joka avaa ajatuksia lauseen takana.

HELBUS Conductin jokaisella neljällä osalla on omat värinsä. Väri on aina otsikkosivun taustalla ja sisällösivun otsikoissa ja reunapalkissa. Näin värit ohjaavat lukijaa ja piristävät ohjeen selailua. Kuvitusta on käytetty vähän, mutta harkitusti. Tanssiva herrasmies toivottaa tervetulleeksi sisällysluettelon yhteydessä ja hyvästelee takakannessa.

### 3.5 HELBUS Conductin arviointi

Koska HELBUS Conductin lukemista tai sen sisältämien arvojen noudattamista ei vaadita, jotta voisi valmistua HELBUSista, toteutusta oli pohdittava tarkoin. Lähtökohtani eettisen ohjeistuksen kirjoittamiselle oli 2.5.2 luvussa esitelty esitelmävertaus. Lähdin liikkeelle ajatuksesta, että eettinen ohjeistus vain nimeltä mainittuna saattaisi kiinnostaa vain yhtä kuulijaa. En voi pakottaa ketään kiinnostumaan, joten minun on keksittävä keinot tehdä ohjeistuksesta kiinnostava.

HELBUS Conduct keskittyy asioihin, joita nykyiset HELBUSilaiset edustavat. Opiskelijat saattavat tunnistaa ajatuksiaan tai kaverin ajatuksia ohjeistuksesta ja nähdä konkreettisesti olevansa osa HELBUSia. Conductista välittyy myös perustajien ja henkilökunnan visio HELBUSista ja sen ihmisistä. Tavoitteenani oli helposti lähestyttävä eettinen ohjeistus, jonka helppous tulee sekä sisällön että visuaalisen toteutuksen myötä.

Lähtiessäni suunnittelemaan työtä, en asettanut tavoitetta koskien ohjeistuksen käyttöä. Tiedän jo nyt, että sisältöön voidaan joutua tekemään muutoksia lähitulevaisuudessa. Nuorena ja melko tuntemattomana kouluna näin, että HELBUSin oli perusteltua panostaa sisällön informatiivisuuteen. Mm. lainaukset HELBUS Conductin kahdessa ensimmäisessä osassa kertovat paljon käytännön asioita ja HELBUSin koulutuksen hyötyjä. Ehkä myöhemmin HELBUSin aseman vakiinnuttua myös HELBUS Conductin tarve tai kohderyhmä muuttuu ja ohjeistuksen sisällön luonteen on muututtava mukana.

### 3.6 HELBUS Conductin sitominen kulttuuriin

Olennainen osa toteutusta on HELBUS Conductin sitominen HELBUSin kulttuuriin. Ohjeistus on hyödytön, jos se unohdetaan julkistamisen ja alkuhuuman jälkeen. Conductin kirjoittajana minulla on oma suunnitelmani HELBUS Conductin osasta HELBUSin arjessa, mutta se ei ole kiveen hakattu. Tarkoituksena on luoda yhteisin voimin jotain, joka elää opiskelijoiden, professoreiden ja henkilökunnan käsissä. Henkilökunta haluaa tutustuttaa Conductin julkaisemalla sen yhteisessä tilaisuudessa. On myös tarkoitus herättää eloon HELBUSilaista tapaa toimia vuosittaisella palkitsemisella, joka perustuu Conductin listaamiin ominaisuuksiin.

Professorit tulevat valitsemaan vuosittaisen vuosikurssin HELBUSilaisen ja opiskelijat taas joukostaan vuosikurssin Buddyn. Vuosikurssin HELBUSilainen ja Buddy tulevat olemaan kiertäviä palkintoja, joita tavoitellessaan opiskelijat toivottavasti pyrkisivät toimimaan yhdessä mietittyjen arvojen pohjalta.

HELBUS Conductille tulee rooli uusien opiskelijoiden orientointiin ja mahdollisesti jo potentiaalisille opiskelijoille viestintään. Kehoitän pohtimaan mitä kysymyksiä haluat kysyä työhaastattelussa mahdollisesta uudesta työnantajastasi? Mikä merkitsee, jos harkitset sijoitusta opintoihisi? Niin kuin kirjassaan Kulttuuristrategia, Asta Rossi valaisi kulttuurin merkitystä valitessa yhteisöä, johon aikoo sitoutua pidemmäksi aikaa. Usein tulee kyselyä kysymyksiä, joihin saa vastauksia numeroilla. Etkö ennemmin tahtoisi tietää tuletko viihtymään kyseisessä yhteisössä? Arvostetaanko siellä samoja asioita, kuin itse arvostat? Jos saat hyvän idean, innostuuko siitä kukaan muu tai saatko apua sen toteuttamisessa? HELBUS haluaa vastata näihin kysymyksiin rekrytoidessaan uusia opiskelijoita.



Valintavaiheessa molempia osapuolia hyödyttää kysymys, sovitko meidän joukkoomme. Kysymys saattaa tuoda mieleen ajatuksia epäoikeudenmukaisista valintaperusteista, mutta olisiko lopputulos todella tämä? Opiskelupaikkaan tulisi tutustua kuin uuteen ystävään. Miksei näyttäisi rehellisesti toisilleen kuka on kyseessä, selvittää millainen tiimi teistä muodostuisi. Samoja ajatuksia voi soveltaa, kun mietitään HELBUS Conductin roolia uusien yhteistyösuhteiden solmiessa. Conductin voisi liittää sähköpostiin saatteella ”Tutustu HELBUS Conductiin ja opi millainen kumppani olemme.”

HELBUS Conductin voi olla hyötyä myös työelämään siirtymisessä tai siellä etenemisessä. Ensimmäisen vuosikurssin opiskelijat saavat mainita olleensa mukana pohtimassa yhteisiä arvoja koulunsa Conductin pohjalle. HELBUSin opiskelijat voivat liittää HELBUS Conductin PDF-version osaksi työhakemustaan tai maininta siitä hakemuksessa. Conductin sisältö voi myös auttaa omien taitojen ja ominaisuuksien pohtimisessa, jos joutuu myymään itsensä uuteen työhön, tehtävään tai tilaisuuteen. Hyvä itsetunto on oman elämänhallinnan avain. Sen avulla on helpompaa luovia opiskelun ja työelämän haasteissa. Jos ei tunne arvojaan, niitä ei voi käyttää oikeiden valintojen tekemiseen.

## 4 Johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä

### 4.1 Tavotteiden saavuttaminen ja teorian hyödyntäminen

Tavoitteena oli luoda HELBUSille helposti ymmärrettävä ja lähestyttävä eettinen ohjeistus, suunnitella sen sisällyttäminen HELBUSin arkeeseen ja tuoda aihepiiriin jotain uutta. Saavuttaakseni ensimmäisen tavoitteen, minun oli huolehdittava HELBUSilaisten osallistumisesta ohjeistuksen sisällön tuotantoon. Suunnittelin HELBUS Conductille ainoastaan rakenteen, ennen varsinaisen sisällön kirjoittamista. Juttelin opiskelijoiden kanssa vapaasti pienissä ryhmissä muutama ohjaava kysymys apunani (liite 4). Sisällön tuottamista edelsi myös keskustelu HELBUSin toimitusjohtajan ja muun henkilökunnan kanssa (liite 3). Vasta purettuani yhteisten keskusteluiden tulokset, saatoinkin alkaa hahmottelemaan HELBUS Conductin sisältöä. Kun sisältö oli lähes valmis, kävin sen vielä läpi opiskelijoiden ja henkilökunnan kanssa. Kysyin tuntevatko he HELBUS

Conductin omakseen ja onko siellä jotain mikä tuntuu ehdottoman väärältä. Näin toimimalla pyrin varmistamaan ohjeistuksen lähestyttävyyden.

Varmistaakseni HELBUS Conductin ymmärrettävyyden, noudatin verkkokirjoittamisen ohjeita. Käytin värejä lukijaa ohjaten ja kirjoitin informatiivisia ja lyhyitä otsikoita. Samalla pyrin asettumaan yleisöni asemaan: Miksi minä kiinnostuisin HELBUS Conductista? Käsittelin teoria-osuudessa myös kohderyhmän analysointia. Analysoin kohderyhmää ristiin Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon vastaanottaja-analyysin (kuvio 3) sekä HELBUSin markkinointisegmentoinnin avulla.

Toinen tavoitteeni oli sisällyttää HELBUS Conduct arkeen ja tehdä siitä osa HELBUSin kulttuuria. Tämän tavoitteen toteutumista voi mitata vasta ajan kuluessa. Edistääkseni tavoitteeni toteutumista, voin vain osaltani huolehtia, että ohjeistus elää mukana omissa teoissani ja käyttäytymisessäni. Osallistamalla HELBUSilaisia ohjeistuksen sisällöntuotantoon tein parhaani, että myös muille olisi helppoa elää ohjeistuksen mukaan. Kirjoittaessani HELBUS Conductia pyrin kyseenalaistamaan sisältöä jatkuvasti: Koskettaako tämä todella kaikkia? Onko tämä liottelua?

#### 4.2 Jatkoimenpiteet

Yksi onnistuneen tavoitteen vaatimus on tavoitteen mitattavuus. Jos tavoitteen toteutumista ei voi mitata, ei voi koskaan tietää onko päässyt tavoitteeseen vai ei. (Grahns 2011, 16.) HELBUS Conductin ymmärrettävyyttä, lähestyttävyyttä ja osuutta arjessa voi tulevaisuudessa mitata esimerkiksi opiskelijatyytyväisyyskyselyyn sisällytetyillä kysymyksillä ohjeistuksesta. Mahdollisia kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: Tiedätkö mikä on HELBUS Conduct? Tunnetko HELBUS Conductin sisällön omaksesi? Vastaako HELBUS Conductin määrittelemä HELBUSilaisuus todellisuutta? Oletko koskaan hyötynyt HELBUS Conductista (esimerkiksi työhaastattelussa)? Missä tilanteessa?

Luonnollisena jatkotoimenpiteenä on myös HELBUS Conductin hyödyntäminen uusien opiskelijoiden perehdytyksessä (Liite 2). HELBUS Conductin osuus perehdytyksessä on oltava selvä aina uusien opiskelijoiden aloittaessa. Mahdollisiin uusiin opiskelijoihin ollaan yhteydessä myös ennen hakupäätöstä. HELBUSin nettisivuilta voi tilata hakupaketin, joka sisältää esitteitä ja hakupaperit. HELBUS Conduct on hyvä lisä tähän postitukseen. Kun nuori punnitsee vaihtoehtojaan, ohjeistus kertoo asioita HELBUSista, joita nettisivut tai esitteet eivät korosta.

Ajan kuluessa on pidettävä huolta sisällön yksityiskohdista. HELBUS Conduct pitää sisällään tietoa kursseista, niiden kestosta ym. mahdollisesti muuttuvista asioista. Arvot varmasti säilyvät kauemmin, mutta niiden toteuttaminen tai ilmeneminen arjessa voi muuttua.

## Lähteet

- Aalto University Wiki. Etsi "Code of Conduct". Aalto yliopisto. Päivitetty 10.3.2013. [https://wiki.aalto.fi/pages/viewpageattachments.action?pageId=15172511&highlight=Code\\_of\\_conduct\\_learningculture\\_aaltoteaching.pdf#Home-attachment-Code\\_of\\_conduct\\_learningculture\\_aaltoteaching.pdf](https://wiki.aalto.fi/pages/viewpageattachments.action?pageId=15172511&highlight=Code_of_conduct_learningculture_aaltoteaching.pdf#Home-attachment-Code_of_conduct_learningculture_aaltoteaching.pdf). Luettu 10.3.2013.
- About the Oath. 2013. MBA oath. Päivitetty 7.3.2013 <http://mbaoath.org/about/>. Luettu 7.3.2013.
- Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Pirinen, Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Julkaisussa Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Arviointikriteerit 2012. Metropolia ammattikorkeakoulun ohjemateriaali.
- Debate: Should MBAs sign an oath. 2009. INSEAD-yliopisto. [http://www.youtube.com/watch?v=1\\_AZz-agKKc](http://www.youtube.com/watch?v=1_AZz-agKKc). Luettu 25.3.2013.
- Hatcher, Tim. 2002. Ethics and HRD. Perseus Publishing, Cambridge.
- Grahn, Raija 2011. Strategian toimeenpano ja toiminnan suunnittelu 17.-18.1.2011. Luentomateriaali.
- Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö : organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari. Edita, Helsinki.
- Korpela, Jukka K. & Linjama, Tero 2005. Web-suunnittelu. 2. laitos. Docendo Finland Oy, Jyväskylä.
- Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOY, Juva.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media, Helsinki.
- Miksi HELBUSiin? 2013. HELBUS Helsinki School of Business. Päivitetty 18.4.2013. <http://www.helbus.fi/miksi-helbusiin/>. Luettu 18.4.2013.
- Moore, Geoff 2009. Managing Ethics in Higher Education: implementing a code or embedding virtue? Durham University, Durham research online. <http://dro.dur.ac.uk/5075/1/5075.pdf?DDD2+db0gam>. Luettu 5.4.2013.
- Opinnäytetyöohje 2012. Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjemateriaali Metropolian intranetissä.
- Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia – rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsingin Kamari Oy, Helsinki.
- Regulations in Studies in Mikkeli. 2013. Aalto yliopisto. Päivitetty 10.3.2013. <https://into.aalto.fi/display/enbscba/Codes+of+Conduct+and+Ethics>. Luettu 10.3.2013.

Rogers, Everett M. 1962. Diffusion of innovations. Hallinon alan mallien tietokanta Proven models. Päivitetty 6.4.2013. <http://www.provenmodels.com/570/diffusion-of-innovations/everett-m.-rogers>. Luettu 6.4.2013.

Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy, Helsinki.

Schein, Edgar H. 1999. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen laatukeskus koulutuspalvelut, Helsinki.

Stiller, Ruben. 2013. Negatiivisesti sinun.

[Http://yle.fi/uutiset/ruben\\_stiller\\_negatiivisesti\\_sinun/6490711](http://yle.fi/uutiset/ruben_stiller_negatiivisesti_sinun/6490711). Luettu 15.3.2013.

Take the Oath. 2013. MBA oath. Päivitetty 7.3.2013. <Http://mbaoath.org/take-the-oath/>. Luettu 7.3.2013.

The Book. 2013. MBA oath. Päivitetty 7.3.2013. <Http://mbaoath.org/book/>. Luettu 7.3.2013.

The HELBUS Story. 2013. HELBUS Helsinki School of Business. Päivitetty 18.4.2013. <Http://www.helbus.com/the-helbus-story>. Luettu 18.4.2013.

Top 10 Companies' Code of Ethics and Conduct. Dr. Diane Hamiltons blog. Päivitetty 20.2.2013. <Http://drdianehamilton.wordpress.com/2011/09/13/top-10-companies%E2%80%99-code-of-ethics-and-conduct-2011/>. Luettu 20.2.2013.

Winning with Integrity. 2008. Yahoo's Code of Ethics. Yahoo!. <Http://investor.yahoo.net/documents.cfm>. Luettu 10.3.2013.

## HELBUS Conduct

# HELBUS CONDUCT

Welcome to HELBUS.  
We are happy you are here!

Our mission is to offer young people a  
path to a career in international business.  
Let us be your steppingstone for global  
opportunities!

Explore the HELBUS way >>



## Inside this guide . . .

- . Meet a HELBUS Student
- . HELBUS Student @WORK
- . Learn about the HELBUS way
- . Best Regards, Kari

# MEET A HELBUS STUDENT

"Driven by their desire to succeed  
in life"

## Vastuussa omista saavutuksistaan

*"Hain valtion korkeakouluun aiemmin. Siinäpädy jäi peristä pisteestä kiinni. Kilpailu on tosi kovaa. Halusin silti pian opiskelemaan ja nopeasti tutkinnon kasaan."*

Omia tavoitteitaan kannattaa tavoitella kaikin keinoin. HELBUSin opiskelija on jo kerran tehnyt rohkean valinnan saavuttaakseen jotain haluamaansa.

HELBUSissa ymmärretään, mitä hyvää voi seurata, kun uskaltaa olla vastuussa saavutuksistaan.

## Ylpeä onnistumisistaan ja huomaa myös muiden onnistumiset

*"Nykyään pitää osata pitää ääntä osaamisestaan. Hyvä tyyppi pitää ääntä myös kavereiden puolesta."*

HELBUSissa rohkaistaan iloitsemaan onnistumisista. Kun haluaa saavuttaa jotain, on hyvä olla välitavoitteita. Onnistumiset motivoivat jatkamaan eteenpäin!

## Yllätysyrittäjä

*"Vähän niinku yllätyshullu, spontaani ehkä, me ollaan valmiita kokeilemaan!"*

Jos hakee ensimmäisten joukossa Suomen ensimmäiseen yksityiseen korkeakouluun, on oltava vähän keskivertoa uteliaampi ja rohkeampi!

. Meet a HELBUS Student

HELBUS  
STUDENT  
@WORK

"Try my small talk!"



### Projektityöskentely haltuun

*"Opiskelu kahden viikon moduuleissa on ihan kuin projektityöskentelyä.*

*Vedetään kokonainen kurssi ryhmätöineen ja lukemisineen tiiviissä aika-*

*taulussa, siinä oppii hyvän työtin tehdä hommia."*

HELBUSissa oppii hyödyllisiä työtapoja työelämää ajatellen. Kun kurssityöt tehdään valmiiksi aina kahden viikon sisällä, ei vahingossa opita hommien jatkuvaan pitkittämiseen.

### Tehokkuudesta tulee normi

*"Kaverit välillä kauhistelee, kuinka me tahkotaan opintopisteitä tällaseen*

*tahtiin. Vauhtia ei tule kauhisteltua itse. Aika pian tähän kahden viikon kurssi-*

*rytmiin tuli sopeuduttua."*

HELBUSilainen ei totu opiskelujen aikana kuukausien viiveisiin, kun on kyse

kurssien suorittamisesta tai uusintakokeista. HELBUSin professorit ovat paikal-

la kaksi viikkoa kerrallaan ja kurssit pistetään pakettiin samassa ajassa.

### Ajan ja kokonaisuuksien hallintaa

*"Haluan saada tutkinnon pian. Moduuliopiskelussa ajankäyttö tulee suunnit-*

*teltua huolellisesti, koska seuraava mahdollisuus suorittaa menetetty kurssi*

*tulee vasta kurssisyklin alettua alusta."*

Itsenäjohtamis- ja elämäntaitotaidot puhuttavat tänä päivänä erityisesti

liike-elämässä. HELBUSissa opiskellessa on loistava tilaisuus harjoittaa näitä

taitoja.

.HELBUS student @work

# LEARN ABOUT THE HELBUS WAY

"We don't leave things undone  
only because no one has done it  
before."

## Ollaan rohkeita uusien asioiden edessä

Me HELBUSissa haluamme rohkaista pelottomaan ajatteluun. Epäilyksiä nousee usein esiin uusien asioiden edessä. On hyvä muistaa, että tekeminen ja kokeileminen vie tavoitteita kohti ennenkin kuin odottelu ja toimettomuus.

## Tavoitellaan erinomaisuutta siinä, mihin panostetaan

Kaikessa ei voi olla erinomainen, siksi on hyvä valita mihin keskittyy. Mitä erinomaisuuteen sitten tarvitaan? Varmasti sitoutumista ja jatkuvaa oppimista. HELBUSissa haluamme jakaa ajatuksia siitä, miksi kannattaa tavoitella erinomaisuutta jossakin. Kaikki eivät ole luonteeltaan kunnianhimoisia, mutta jokaisella on asioita, mihin suhtautuu intohimolla. Erinomaisuutta voi tavoitella ilman kunniaakin.

## Ymmärretään virheiden tekemisen arvokkuus

HELBUSissa tehdään virheitä. Mitä jos sanotaan vielä, että haluamme tehdä paljon virheitä! Aika hurjaa. Virheistä kuitenkin oppii ja virheiden tekemisessä on hyvä olla taitava. On hyvä osata myöntää olevansa väärässä, on hyvä osata nauraa itselleen ja on hyvä osata antaa anteeksi. Kokeillaan!

. Learn about the HELBUS way

Best  
Regards,  
Kari

Yhdessä onnistumme paremmin

HELBUS Conduct on kirjoitettu sinulle HELBUSilainen. Toivottavasti HELBUS Conductista on myös apua sinulle, joka pohdit sopistko joukkoomme. Haluan tässä kirjeessä kertoa omasta kokemuksestani liittyen yhdessä onnistumiseen.

Neljä vuotta sitten asetin itselleni tavoitteen päästä parempaan fyysiseen kuntoon. Liityin ryhmään, jonka jäsenhaitariin mahtui myös minua paljon kovakuntoisempia treenaajia. Kun pian huomasin pysyväni muiden mukana harjoituksissa, sain siitä uskomattomasti virtaa ja ryhdyin nostamaan tavoitetasoani. Kun pääsin asettamieni korkeampiin tavoitteisiin, asetin uusia haastavampia tavoitteita. Matkallani löysin porukan, jotka juoksivat maratonin joka viikonloppu. Tämän kaiken seurauksena juoksin vuonna 2012 yhteensä 60 täyden matkan maratonia. Kaikki nämä tulokset olivat suoraa seurausta päätöksestäni liittyä joukkoon, jolla oli yhteisenä tavoitteena nostaa omaa kuntotasoaan.

Tavoitteenamme on, että HELBUSissa opiskelu on samanlainen matka mahdollisimman monelle nuorelle. Kun vierellä on joku, joka tsemppaa, alkavat omatkin suoritukset sujuu ja omat tavoitteet kasvaa. Parissa vuodessa voimme löytää itsemme paikoista, joihin emme olisi aiemmin millään uskoneet pääsevämmme!

Best Regards,  
Kari



## HELBUS Conductin käyttöopas



HELBUS Conduct lähetetään osana hakupakettia sen tilanneille



HELBUS Conduct jaetaan uusille opiskelijoille orientointipäivänä



HELBUS Conductin saa ladata PDF-tiedostona HELBUSin verkkosivuilta



Kun uusi yhteistyöyliopisto varmistuu, HELBUS Conduct toimitetaan uudelle kumppanille



Kun uusi professori tai työntekijä liittyy HELBUSin joukkoon, toimitetaan HELBUS Conduct uudelle yhteisön jäsenelle



Vuosittain, ennen kesäloman alkua, valitaan vuoden HELBUSilainen ja vuoden Buddy HELBUS Conductin kriteerien mukaan



Muistutetaan opiskelijoiden ohjauksessa HELBUS Conductin hyödyistä työnhaussa

## Kari Jääskeläisen haastattelun kysymykset

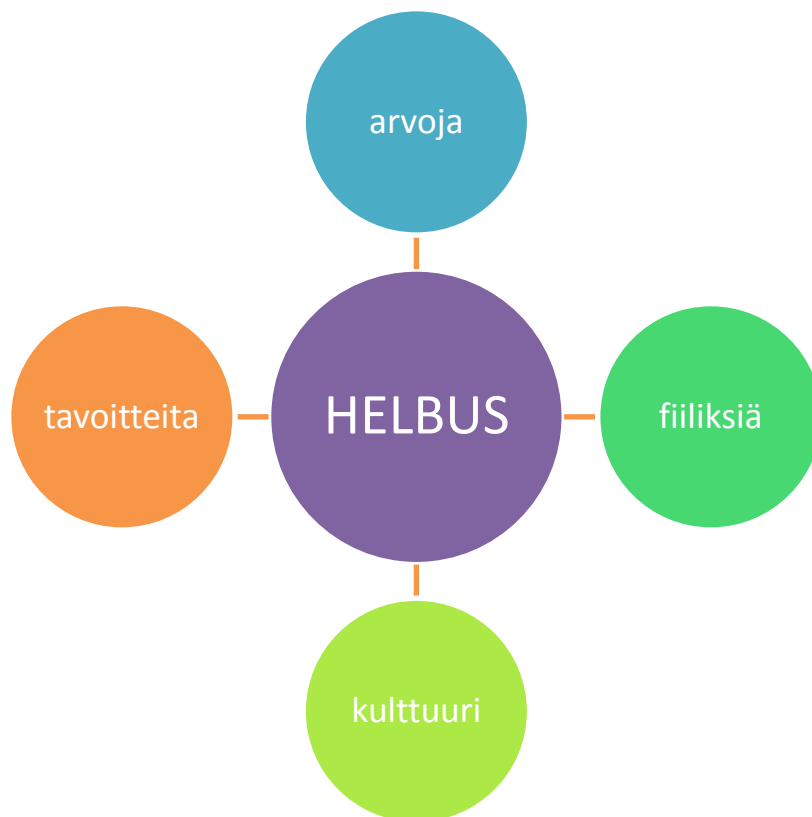
- Mikä on HELBUSin paikka Suomessa?
- Millainen on HELBUS Euroopan kartalla?
- Millaisena toivot HELBUSin opiskelijoiden näkevän koulunsa?
- Millainen on HELBUSilainen?
- Millainen yhteistyökoulu HELBUS on?
- Miksi työnantaja palkkasi HELBUSilaisen kauppiksesta tai AMK:sta valmistuneen sijaan?
- Miten HELBUSilainen eroaa muista Suomessa kauppatieteitä opiskelevista / opiskel-leista?
- Mihin tarjoamamme koulutus painottuu?
- Miten työelämän käytännöt tulevat tutuksi koulutuksen aikana?
- Millaisia 2010-luvun arvoja ja edellytyksiä tuomme toiminnassamme esille?
- Millainen yritysmaailman kansalainen on HELBUS?
- Miten HELBUS kannustaa opiskelijoitaan?
- Mihin tällaisella kannustuksella rohkaisemme?
- Mitä pyrimme toteuttamaan omassa toiminnassamme, jonka haluamme välittyvän myös opiskelijoille?
- Nykypäivänä ihaillaan mm. läpinäkyvyyttä, yhteisöllisyyttä ja itsensäjohtamistaitoja. Kuinka nämä teemat tulevat esiin / voisivat tulla esiin HELBUSissa? Onko jotain muita nykypäivän / tulevaisuuden teemoja joita pidät tärkeinä ja haluaisit nostaa esiin?
- Sanotaan, että pieni, miksei suurikin, yritys on usein johtajansa näköinen. Näyttääkö HELBUS sinulta? Mitä samaa on HELBUSissa ja sinussa? Mitä samaa haluaisit sinussa ja HELBUSissa olevan?
- Jatkaen edelleen yhtenäisyyksistä, miten HELBUS toimii kiireessä?
- Miten HELBUS toimii, kun sille tärkeät asiat ovat vaarassa?
- Millainen HELBUS on vuonna 2015?
- Mitä vaihdossa HELBUSissa olleet kertoisivat HELBUSista?
- Olisiko HELBUSilla alumnitoimintaa? Mikä merkitys alumneilla olisi HELBUSille?
- Minkälaisia ihmisiä HELBUSin kulttuuri auttaa / auttaisi menestymään?
- Miten ideat kulttuurista saadaan vastaamaan todellisuutta? Millaisia ideoiden tulee olla?
- Minkä arvon erityisesti haluaisit nostaa esiin, kun alamme kirjoittaa filosofiaamme verkkosivuille?

## Kysely opiskelijoille

# Code of Conduct HELBUSille

*Mikä on Code of Conduct? Code of Conduct on eettinen käyttäytymisohjeistus yhteisölle, joka heijastaa yhteisön arvoja. Ohjeistus voi painottaa vaikka arvoja, yhteisön perinteitä, tai sääntöjä ja niiden rikkomusten seurauksia. Ohjeistuksen voi myös toteuttaa täysin omalla tavalla. Parhaimmillaan jo itse toteutustapa heijastaa yhteisön arvoja ja kulttuuria.*

## Millainen koulu on HELBUS?




**Millainen on HELBUSilainen? Mitä HELBUSilainen pitää arvokkaana / tärkeänä?**


**Mistä työnantaja tunnistaa HELBUSilaisen?**



**Mitä hyödyllistä opiskelujen aikana voi oppia työelämään valmistumista ajatellen?** (*..kun unohdetaan kurssit ja niiden tarjoama tietotaito.*)



*Millaista käyttäytymistä  
odotetaan työelämäs-  
sä?*



*Millaisia sosiaalisia taitoja  
työelämä vaatii?*